

دليل اغتنام الوقت

RDM
RDM



سلسلة القياديين الناجحين

محللو عمات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

اضبط وقتك

نقلته إلى العربية
هبة الله الغلايتي



العبيكان
Obekan

RDM

دليل اعتنام الوقت

اضبط وقتك

نقلته إلى العربية
هبة الله الغلاييني

العبيكان
Obekan

اضيق وقتك

سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديرى المستوى المتوسط؛ كي يصلحوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحفظوا بأفضلية على صعيد التنافس، مقدمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبة، وأساليب جديدة بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.

- عروض تقنع وتحفز.

- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.

- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.

- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.

- الوصول إلى مجلس الإدارة.

- اضبط وقتك.

- التعامل مع الموظفين المشاكسين.
- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.
- أن تصبح قائداً فاعلاً.
- تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.
- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.
- استبقاء أفضل موظفيك.
- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.

× ×

Original Title

The Results-Driven Manager Series
TAKING CONTROL OF YOUR TIME

Copyright © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-10: 1-59139-635-2

ISBN-13: 978-59139-635-2

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by arrangement with HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, Boston, Massachusetts (U.S.A.)

حقوق الطبع العربية محفوظة لمكتبة انبيكان بالتملك مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة مارفرد بوسطن، ماساتشوستس - الولايات المتحدة الأمريكية.

1431 هـ = 2010 م

ISBN 2 - 997 - 54 - 9960 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432 هـ - 2011 م

الناشر **مكتبة انبيكان للنشر**

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العلم - جنوب برج المملكة - شماره المرسى للمكاتب

هاتف: 2937574 / 2937581 فاكس: 2937588 ص ب: 67632 الرياض 11517

مكتبة انبيكان، 1431 هـ

مكتبة انبيكان، الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

اضبط وقتك / مجموعة مؤلفين: هبة الله الغلاييني

- الرياض، 1431 هـ

160 ص 14 × القسم

رقم الكتاب: 2 - 997 - 54 - 9960 - 978

1 إدارة الوقت 2 النجاح 3 الغلاييني، هبة الله (مترجم)

ب العنوان

رقم الإيداع: 2009 / 1431

ديوي: 650.1

امتياز التوزيع شركة مكتبة انبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع المروية

هاتف: 4654424 / 4160018 - فاكس: 4650129 ص ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة الناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسط، إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتويات

| | |
|---------|--|
| 9..... | المقدمة..... |
| 25..... | الإستراتيجيات الأساسية لإدارة وقتك..... |
| 27..... | تحقق من أنك تقضي وقتك في الجهات الصحيحة: مليسا رافوني |
| 35..... | إستراتيجيات لمن ينقصه مساعدون..... باول ميتشلمان |
| 45..... | استبصارات لا حدود لها في كيفية إدارة وقتك..... جيم بيلينغتون |
| 51..... | كيف تصبح منظماً؟..... تومسانتر نور سولمان |
| 59..... | معالجة تحديات إدارة الوقت الضيق..... |
| 61..... | كيف تجعل كل اجتماع مهماً؟..... توم كرايتنبر |
| 71..... | معالجة فيض معلومات الرسائل..... نوايت مور |
| 75..... | التكيف مع (فيض المعلومات) تعلم من الناس في الخدمات المالية..... إدوارد بريتوت |

- 83.....هل تحظى المهمات المتعددة بتقدير عالٍ؟
جينيفر ماكفرلاند
- 87.....صنع القرارات الأذكى على وجه أسرع.
اتخاذ قرار الدورة السريعة
- 89.....
إيوارد بريويك
- 97.....قيادة السرعة
هل لديك ما تأخذه؟ روبرت ج. توماس ووارين بينس
- 103.....نصيحة إلى قادة الأعمال الجديدة
اعمل بسرعة عندما يكون الانضباط بطيئاً
جينيفر مكفرلاند
- 113.....لا تهدر المال أو الوقت المفيد بعد وضع شيء
جيمي غيرمان
- 121.....أي مشروعات تمتلك الإعلان البارعة؟
باول مايكلمان
- 125.....الحيلولة دون الهدر
كيف تجعل معنى للحفاظ على وقتك وعدم هدره؟
- 127.....
ديفيد ستوفر
- 139.....دوّن في ملفك: اثنا عشرة فكرة لتعزيز الإنتاجية الشخصية
ديفيد ستوفر
- 149.....خمسة أسئلة لتشجيع المديرين على التفويض
مع جيفري بيفر
- 153.....المستهزمون

مقدمة

تخيل أحدهم يسألك: «ما الجانب الأكثر إحباطاً في عملك؟» هل تجيب برّد من مثل: «ليس لدي الوقت الكافي في أثناء عملي اليومي لكي أهتم بكل مسؤولياتي؟» إذا كان الأمر كذلك، فأنت لست الوحيد. في مشهد العمل اليومي المتحوّل بسرعة يشعر عدد كبير من المديرين بأنهم فقدوا السيطرة على وقتهم، وفي الواقع إن المشكلة تبدو كأنها تأخذ سياقات وبائية.

كيف يبدو فقدان السيطرة على وقتك بالعبارات العملية؟ ربما تجد نفسك تجلس في اجتماعات أكثر تتحول إلى أن تكون غير ضرورية وغير منتجة، وتتطلب وقتاً طويلاً، أو أنك لا تستطيع أن تبدو مستجيباً لكل الشبكة الهاتفية، ووسائل البريد الصوتي، والإلكتروني التي تتراكم في اللحظة التي تدير فيها ظهرك، ربما تجد صعوبة في التوجه نحو فريقك أو اتخاذ قرارات، أو أنك لا تستطيع أن تجد وثيقة حيوية سأل عنها رئيسك وسط ركام العمل الورقي فوق مكتبك.

وماذا عن أكوام المجلات والصحف التجارية والتقارير والمواد الأخرى التي يفترض أن تقرأها إذا كان لديك أي أمل في أن تبقى في تيارات الصناعة؟

الكلفة الباهظة للوقت المهدور

إذا كانت هذه السيارات تهفك حياتك العسبة، فإك من المحتمل أن تدفع ثمتاً باهظاً أنت وشركتك، فالضغط الذي يأتي مع لشعور بأنك فقدت السيطرة على وقتك يمكن أن يؤدي إلى مشكلات بدنية وذهنية، إذا جرى تحمها، غالباً ما تكون بداية إنهاك وكذلك يؤدي إلى أن تخسر مؤسستك المال.

ونأخذ في الحسبان الاجتماعات المضبعة للوقت، حسبت إحدى لسركاب أن مجموعة عمل كانت سلف 390 دولار، في كل وقت تجمع فيه، وأرفع الرقم إلى 20 ألف دولار في غضون سنة بظراً لأن المجموعة كانت تتلف من خمسة اشخاص بمعدل راتب يبلغ 70 ألف دولار، وأن حتمعاتهم كانت تستمر ساعتين.

لكن الضغط لشخصي ولحسائر المالة على بطلاق الشركة ليست لتكاليف الوحيدة، فالحصارة في ضغط وقتك يمكن أن تكون ضريبة في تقريرك المباشرة أيضاً، خاصة أن لديك صعوبة أكثر في تحليل لمعلومات، واتخاذ قرارات ذكية، وتحديد توجه واضح لفريقك.

بأنصرافك إلى المطالب المورية في وقتك القليل تهمل مسؤلياتك لحقيقية.

نحدد الطرق التي يستطيع فريقك عبرها أن يساعد على دعم هتمامات الشركة الواسعة، والأهداف الاستراتيجية، ولأعراض طويلة المدى لتخطيط، والتكبير، واتخاذ القرار تعود جميعها إلى

المستوى الصغير، تركيز اسبابك على التفاصيل بدلاً من الاهتمامات ذات المستوى الرفيع ومن احتياجات فريقك.

النتائج المكتسبة من ضبط وقتك

خلافاً لسيناريوهات الكثيرة التي ذكرت مع النتائج التي أوجدها لشركتك عندما نكتسب ضبط وقتك تقدم شعاراً واضحاً بالسداد و اتخاذ قرارات ذكية بسرعة. أنت تركز على الاهتمامات الإستراتيجية البعيدة المدى بدلاً من الانصراف إلى تفاصيل قصيرة المدى وتفاصيل محدودة المستوى. ستجد نفسك أكثر هدوءاً على موقع ما سيكون مطلوباً منك لاحقاً. وقد تعززت قدرتك على وضع خططك على أكثر لداً، أثرت وفريقك وستشعر بصفتك أقل وبرق أدنى متضاداً المشكلات لصحية والإرهاق.

كلّ يوم سعيد. أنت تفعل ذلك، لأنك تشعر بهتمه أكثر كثيراً في عملك. تقاريرك المباشرة ستكون مفيدة، لأنه سيكون لديك وقت أكبر وطاقة أوسع كي تساعدك لأنهم فريقك. وستربح شركتك لأنك تستطيع الآن أن تركز على الأنشطة المطلوبة لدى دائرتك وفريقك وفق إستراتيجية لشركتك.

بدأ كيف تستطيع أن تتخذ الخطوات الأولى نحو اكتساب ضبط وقتك وتحصيل القوائد لنفسك ولشركتك؟ ثمة طريق واحد لتنفيذ إستراتيجيات إدارة وقت جوهرية مثل تقسيم مسؤوليات عملك إلى فئات متميزة مثل إدارة الأفراد، والاهتمام بالمهام الإدارية، وتقرير نسبة الوقت الذي ينبغي أن تنفقه في كل فئة ثمة إستراتيجيات إدارة وقت إضافية تتضمن خلق مهام محصنة وضبط أشتاتك بجاهها في كل أسبوع.

ولكن الإستراتيجيات الأساسية ليست كافية بمفردها. أنت تحتاج أيضاً إلى عدد من ثيبتك في تحديات إدارة الوقت المطلوب، فعلى سبيل المثال إن حول الاجتماعات مستحبة يتطلب مقارنات مختلفة جداً عن مسح رسالة أو تقرير وكيفية التعامل مع كل تلك الفترة التي وقعت عليها من قبل.

تستطيع أيضاً أن تعمل على « سترجاع » بعض الوقت. صانع نتعلم كيف نتخذ قرارات أكثر حكمة بطريقة أسرع على سبيل المثال، باستخدام نمية الاتصالات كي نمس معرفتك لإداريه بمعرفة مديرين آخرين وستطيع المشاركة بالملومات وأخيراً تستطيع أن توحيد أنظمة تساعدك على معالجة الصعط الذي يتراكم مع صعط الوقت من ثمة تتخذ خطوات فاعلة للحيلولة دون هدره.

تحتوي المصوول لأربعة لهذه المجموعة على مقالات تساعدك في كل واحد من هذه الحالات على تطبيق إستراتيجيات إدارة الوقت الأساسية، سنستخدم أساليب إدارة وقتك لمواجهة تحديات معينة، واتخاذ قرارات أكثر صحة على نحو أسرع والمحافظة على الوضع بسلام.

هنا خريطة طريق لإرشادك في أثناء الفقرات

إستراتيجيات أساسية لإدارة وقتك

طوّر الخبراء ثروة من لاستراتيجيات المحكمه للتحكم في الوقت، والمقالات الواردة في القسم الأول من هذا الكتاب حافلة بالتوصيات، لمحاضر في مدرسة ستوان «ميليسا راخوني» يبدأ الأمور بأفكار معززة

وسليمة في «تحقق أنك تتمتع وقتك في المواقف الصحيحة». ويحدد رافونى خطة من ثلاث خطوات من أجل تحديد وقتك.

1 قسم مسؤوليات عملك الى فئات مثل: «النمو والتحسين»، وإدارة الأفراد، والمسؤوليات اليومية، والإدارة.

2 اسأل نفسك ما مقدار الوقت الذي ينبغي أن تنمقه في كل فئة؟ وكن راعياً في التعبير هذه، مئات كل أسبوع، أو شهر أو فصل، إذا كانت الظروف تسوّغ ذلك.

3- ابحث عن تعطلت مع من هم اعلى منك ومع ملائك بالحصول على إسهامهم بحطاطك، ثم قم بما يسوّغ خطتك، كأن تتعلم القول «لا للملأء الذين يعملون على مطالب مرتحلة بوقتك».

يصف المؤلف بول ميتشلمان في كتاب «استراتيجيات من أجل المقصرين: حطاطاً صاهيه تتضمن فصاً من خمسة أجراء من أجل إعطاء الأولوية لأهدائك الكثيرة الحاسمة التي طورتها المديرية «تشيري أندروس»، ومن أجل أن يمرر أي شئ من أهدائك الكثيره حاسم بالنسبة لصريحك وشركتك، اسأل «ما التأثير الاقتصادي للهدف؟»، «وهو يتوافق مع إستراتيجيه الشركه؟»، «وكيف يمكن بهد الهدف أن يرضي المسهمين؟»، «وكم لدي من العاطفة، والذكاء، والطاقة كي بلع هذا الهدف؟»، «وهل لدينا الموارد لتحقيق الهدف؟».

يقدم جيم بلينتون في كتابه «استبصارات لا حدود لها عن كفه إدارة وقتك» أسلحة صافية إلى مستخرج إدارة الوقت لديك، على

سبيل المثال قبل الشروع بأي مقدار صغير من العمل تبخّر في النتيجة
لنهاية المراجعة ثم اسأل: كيف يتناسب كل واحد من اختياراتك مع
النتيجة المتوقعة؟ استشر الآخرين وأنت تتجمل، كي نتحقق أن كل واحد
لديه النتيجة ذاتها في ذهنه.

في «كيف تصبح منظماً» يشارك «كويستانتين هوب هوفمان» في
نوصيات من أجل المحافظة على قضاء عمالك محترماً من الموصى،
بتظيم قضاء عمالك اليدين، أنت تعرف ذلك على أن تجد بسرعة
مقداراً مناسباً من المعلومات التي يحتاج إليها رئيسك، وكذا أن تسهم
بفاعلية أكبر مع الآخرين في مشروع ما، وتضيف مصنفات الحاسب
بالبوئات والمعلومات التي لم تعد مفيدة أو وثيقة لخدمة بعملك

معالجة تحديات معينة خاصة بإدارة الوقت

في القسم الثاني من الكتاب، سوف تكتشف صراحةً للتعامل مع أنواع
خاصة من تحديات إدارة الوقت، يعرض «توم كرتينماكر» مدير «أخبار
سوارفور كوليج» أفكاراً جديدة للحصول على أكبر هائدة من جميع
تلك الاجتماعات ويؤكد كرتينماكر أن معظم الاجتماعات «غير هائلة»،
ومستتره للوقت... ومع هذا يمكن للاجتماعات في أفضل أحوالها أن
تعني كل شيء لمنظمة ما.

كيف نتحقق من أن الاجتماعات التي تديرها أو تحضرها تبرز بدلاً
من أن تعيق نجاح شركتك؟ الأمر ما قبل أن تدعو إلى اجتماع اسأل ما
إذا كان الغرض من الاجتماع يمكن أن يتحقق بطريق أخرى عن طريق

البريد الإلكتروني، أو المذكرات أو المحادثات غير الرسمية. وإذا كان الأمر كذلك لا تدع إلى اجتماع. بالإضافة إلى ذلك، أصر على أن يقوم المشاركون في الاجتماع بأكثر من مجرد مناقشة الموضوع المعروض، وعلى حد كلمات كرتينماكر «حدد أهدافاً واضحة ستصعب الأفراد أن يعملوا تجاهها، ويستطيعون إراءها أساس «التقدم»، ونفهم بالموهبة على العمل لضبط «الخوف من الاجتماعات» تمارس بعض الشركات أيضاً الإعلام عن أسام اجتماع حرة. «تحدد بعض ساعات النهار خارج نطاق الاجتماعات.

ليست الاجتماعات هي وقت «انغوص في العمل» فقط، على أي حال في (إدارة فيض معلومات الرسائل) يطرح العالم النفساني في شؤون الصناعة دوايت مور مسألة كيف نتعامل مع تدفق الرسائل التي حملتها تكنولوجيات الاتصال الجديدة. ولا سيما البريد الإلكتروني ممكنة. ويشرح مور «معظم الاتصالات في عالم الإلكترونيات اليوم هي ذات طريق واحد أكثرهما هي متفاعلة. بغيراً لأن المرسل يتوقع إجابة. بوجه عام، هذه الرسائل تخلق شعوراً بالالاحاح، فنحن نعتقر إلى الإجابة عن رسائلنا قبل أن نفعل أي شيء آخر».

يصبح مور لاكتساب السيطرة بأن تبدأ يومك على نحو محتلم وتحدد أهدافاً «تتبعها» وتمازجها في الإجابة، بالأمن القوي إلى بريدك الإلكتروني، استخدم البريد الإلكتروني في آخر نهارك، وليس في بدايته. وعلم الناس كيف يرسلون إليك البريد الإلكتروني، على سبيل المثال، أحد الرموز للإجابة (1) من حل «استمر في إرسال هذا

لتنوع من المعلومات»، و(2) من أجل «ما لم تكن في هذا المريق لا ترسل لي مثل هذا النوع من المعلومات»، (3) من أجل «أرسل هذا إلى الشخص المسؤول بين الموظفين لدي»، وهكذا

مثل: «رسالة معمّلة» «بمبعض من المعلومات» أو إحدى الموجات لمدته من معلومات تولدت عن طريق «الإنترنت» أو أي خط آخر أو مطبوعات متقدمه يمكن أن تجعلك أكثر حسارة لاستحواد الوقت.

والحق كما كتب إدوارد بربوست «تعلم من أساس في الخدمات المالية إن تدفق المعلومات المثلثة يفسد قدرة ذهن على القيام بمهام مثل التخيل و اتخاذ القرار».

يقدم لنا بريويت ثماني أفكار

على سبيل المثال قلص قائمة مصادر لمعلومات اليومية لحاصة بك إلى قائمة المصادر الأساسية القليلة التي تحتوي البيانات الأكثر أهمية لعمك.

وبالإضافة إلى ذلك حدد الاختصاص أن المعلومات المطبوعة على بحث هي أفضل طريقة للمحافظة على معلومات عمك المتحدّده

ويناقش بريويت «المحادثات ذات الطرفين المتبادلة بين الناس ستكون عامة هي الأفضل»: الناس يتفاعلون، المقالات لا تتفاعل لا بدوا لوحه عن وجه». يصنع بريويت أيضاً باستخدام خط (مواقع الدفع) كي تكتب لمحة إلى احتياجب معلوماتك الخاصة. هذه المواقع تسمح لمُسغلي لشبكة بأن يرسلوا إليك الأخبار والمعلومات التي تناسب مخططك.

بالإضافة إلى الاجتماعات وحمل الرسائل وفيص المعلومات ثمه ظاهرة يمكن أن ندعوها « حمل المهمة » يمكن أن تقدم نصا تحديات لإدارة الوقت متميزة.

في كتاب « هل القيام بمهام متعددة أمر مبالغ فيه؟ » تؤكد كاتبة الأعمال التجارية حينفر مكر لاند أن محاولة التعامل مع مهام متعددة بالقفز إلى الخلف والأمام يبلهف فقط سيعيق إنتاجك. وتكتب قائلة « حتى 20 ثانية من الاضطراب يمكن أن تكو كافية لإحراك عن الخط... مثل وعاء الماء الذي يعلو يحتاج دماغك إلى وقت حتى يسبح ثانية... مجموع التكديف يمكن أن يضاف بمقدار ساعتين إلى أربع ساعات في اليوم».

وتقدم مكر لاند اقتراحات لمكافحة عبء المهمة، مثل تأجيل كل شيء لا تحتاج إلى القيام به شخصياً والسيولة دون الأوقات عندما لا تريد أن تتفوق

جعل القرارات البارة أسرع

مع براند الإسرا تبحث الأساسيات وأساليب إدارة الوقت الخاصة لصنع قرارات ذكية أسرع، بإمكانك أن ستخلص بعض هذا الوقت الصائع لتستخدمه بحكمه.

تؤكد المقالات في القسم الثالث من هذه المجموعة إسراع عملية اتخاذ القرار - دون التخلي عن مهارة اتخاذ القرار، بزيادة استراتيجيات دارة جوهرية ودات وقت نوعي مع تقنيات لحسن القرارات

لذلكه أسرع فتستطيع استخلاص بعض ذلك الوقت لصائع ووضعه في الاستخدام الفاعل.

يبدأ إدوارد بريويت الفصل بمقالته «تحدد قرار بدورة سريعة» التي يشرح بها كيفية اتخاذ الخيارات الجيدة حتى لو كان يمكنك تغيير بسرعة ويقدم بريويت إيصاحات للمفكرين في الإدارة القيادية وأصحاب المهن تتضمن كيف «تعمل بحكمة مع الوقت غير الكافي والمعلومات غير الملائمة».

على سبيل المثال، يدعو بيرسي مارنيل المدير التنفيذي في براون بوهري أسيا إلى تغيير طريقة التفكير في القرارات السريعة. يقول لديره أن تتخذ قراراً بسرعة وأن تكون على صواب (سبع) مرات من أصل (عشر) أفضل من أن تتأخر في البحث عن الحل لكامل، «القرار المتأخر قرار ضائع». بعض الشركات مؤجل سلطة تحديد القرار لاحتمال وجود زبائن، ثم تبدأ في عملية اتخاذ القرار لتصوير «وضع نموذج أصلي في السوق والحصول على رد فعل، وترك لسوق يصوغها إلى نقطة تحديد العطل وفي بعض الحالات اقتراح معالجات أسرع بعد قرارك وبدأ بسحب المعلومات لسوق أولاً بدلاً من نهاية دورة القرار».

في «قيادة السرعة هل لديك ما تأخذ» يعرض الباحث الكبير روبرت ج. توماس، والأستاذ في جامعة جنوب كاليفورنيا وراين بييس، رشادات إضافية للتوجه السريع واتخاذ القرار.

تستطيع أيضاً أن تسرع اتخاذ القرار بالتعلم من مصادر مختلفة
كيفية مارس رؤية العالم من عدة وجوه مختلفة من ذلك، أو من أولئك
النابعين إليك ومن بطرئك ومن رباتك ومن الأفراد الآخرين أن
تصنع نفسك دوماً في «وعية الآخرين» يخلق توتراً وانفعالاً يقودك إلى
أن تبحث عن أوصاع لم ترها من قبل.

ربما لا أوصع ينطلب سرعه بل قراراً ذكياً أكثر من أنك بدأت تحرر عن
عمل جديد في شركه مخافه في «نصيحه للروسة» في أعمال جديدة
أعمل سريعاً عندها يكون الاقتصاد يطيئاً، تقدم جينمر مكمولاند
إستراتيجيات «لحمل الأرض تحري» في وصفك الحديدية، وكما تشرح
قالبه لأمر حيوي «أن يكون لديك أناس يتمتعون بالحيوية ويركزون على
حل مشكلات العمل المهمة ضمن الأشهر الستة الأولى».

كيف تنفذ «فلسفة الانطلاق السريع من دون أن تدفع بقوة الناس
الذين تحتاج إليهم أكثر؟» تعلم قدر ما تستطيع ما يتعلق بالمسائل
الإستراتيجية التي تواجه وحدتك أو منظماتك قبل يومك الأول في
العمل، ناقش هذا الوقت الانتقالي مع مستخدمك الجديد، و استخدمه
في التحدث مع الناس في منظماتك كلها، وكذلك مع الأفراد الذين
غادروها ولكن قاوم أي حافز للافتراض أن عليك أن تكون على صلة
بكل الاحداث، اعتقادك أنك تستطيع «لقبام به نفسك» يمكن أن
يقودك إلى السقوط. بدلاً من ذلك، كن مستعداً لتشعر ماذا يحتاج
الناس إلى أن يفعلوا، ولكن تقبل حقيقة أنك لا تزال في حاجة أن تعلم
ما تريد أن يفعل وهو ما سيطيعه بالإصغاء إلى نصائح الآخرين.

وفيما يتعلق «بعدم هدر بقودك أو وقتك بعد وضع سيئ» يقسم جيمي عاتبرمان توصيات إصاحبة لاتخاذ قرارات «كبة تحب الصعط. بميل لمديرون خاصة إلى اتخاذ قرارات غير حكيمة بعد استحداث مفادير مهمة من المال أو الوقت في جهد ضائع. كيف تتجنب مصيدة «الكلمة لمضائفة» كي لا تزيد من التزام شركتك تعاء منتج أو شخص، أو إستراتيجية تتجاوز الدرجة المعقولة.

ارفض أي حيل لاتخاذ قرارات لمجرد أن تقرر قرارات قديمه. وراف من أح هدف ما أن توارن ما بن لوقت و لمضود، سيكون أكثر حكمة في مواجهه مصيدة الكلمة اصائعه عندما تقوم بهذا لترايط.

في لقابة الأخيرة من هذا المص: «أي مسروعات تحظى بالأولوية؟» «بتاوا» بوا ماكنما: التحديات الكسة في تقرير أي مشروعات ينبغي ر تحظى بالقبة في هائنه أولوياتك انه يوحر عميه لجعل هذا قراراً حاسماً، يتصمن خطوات مثل دراسة كيف لكل مشروع محتمل أن يتراصف وراء إستراتيجية شركتك المتحدة، باختبار مشروعات سوف تمارس التأثير الموري، وتقدم المشروعات المتلازمة مع رئيسك.

العبولة دون هدر الوقت

ليس ثمة إستراتيجية من التي ستستعملها في الأقسام الثلاثة الأولى من هذا الكتاب يمكن أن تقدم فائدة كاملة إذا لم تتخذ أيضاً خطوات لإدارة الضغط الذي يأتي مع ضغط الوقت ويمكن أن يؤدي إلى الهدر. أنت لا تستطيع أن تربي جميع الضغوط في عملك، كما أنت لن تعمل ذلك، إن درجة معينة من الضغط يمكن أن تكون مفيدة حقاً. المبالاة في

القسم الرابع من هذه المجموعة تبيين يومياً أنظمه عقلايه وهو امر يمكن أن تساعدك على أن تبقى بعيداً عن الوصول إلى مستويات مدمرة.

في المقالة الأولى من هذا العنصر إعطاء معنى لقيود وقتك، و لنخلص منها «يوصي ديميد ستوفر بتغيير الموقف و الممارسات التي يمكن ان تساعد فيما بعد على التخلص من ضغط الوقت بتصوير ذلك بنصح «يعكس علاقتك مع الوقت» ويضيف «ابتعد عن فكرة ان بعض الأنشطة ينبغي أن تسمح باستمرار» الطريقة أمام مطاب أحدها، التوجه إلى فكرة تحفزك معنوياً أمر مهم يجب ألا نخل به.

كي تغير تفكيرك كما يصف ستوفر:

- «تخيل حديثك بذك ودين نفسك» باستخدام «تأثيرات» بيانات إيجابية مثل عبارة «أنا منضبط في استخدام وقتي» التي ترددها لنفسك.

اعترف بذك لا تستطيع «أن تقوم بكل شيء»، وذكر نفسك بالتأكد أن البديل مطلوب.

- «قلص ميدانك» باحاذ خيارات قاسية إزاء ما يسحق اسبابك أكثر. تستطيع أيضاً أن تمارس «مقاومة الحاجة الميعة للإنجاز المهمة» أو «استعد العله» تتعلم انتمتع بما تقوم به، وببس ما بحري فقط.

- المشكلات والتأخرات جزء من الحياة، وعندما تتوافق مع هذه الحقيقة ثابت تعاني ضغطاً أقل جداً.

يصيف ستوفر إلى توصياته

دور في ملكك عشرات الأفكار لعم الإنتاج لشخصي مسودتها فيها ثروة من الأفكار الجديدة للسيطرة على ضغط الوقت. وتتضمن أفكار مدرسة «الطب» الوفاة باكتساب العادات الصحية الجيدة مثل التمرين بانتظام والطعام بعناية وينصح ستوفر أيضاً أن تخصص وقتك المصلي في اليوم (التي تشعر فيها بالقوة والقادرة على التركيز) لعملك الأكثر إحاحاً، وسائر أوقات اليوم للعمل «الذي لا يحتاج إلى جهد عملي»

ثمة أفكار إضافية في هذه المقالة تتضمن أن تشعر بفسك «بالمرح واللعب كاطمل» إلى جانب الاتصال مع الآخرين لتحفيز العلاقة غير المصرة. وكما أخبر إدوارد هالويل المحاضر في مدرسة هارفرد لطبية عندما كان يراجع هذه المقالة، «تواصل.. شعور بأنك جزء من شيء ما أوسع من ذلك» يمكن أن يعيد النتائج السلبية بالقلق كيف تنشئ تواصل؟ قل (مرحياً) لزملائك في العمل. «حضر مواعيد الطعام. طلب النصيحة. وكما يقول هالويل، «من دون تواصل، ستشعر بالقلق، وبه أنت تفجع».

في مقالة لأخيرة من هذا الفصل «خمس أسئلة في تشجيع المديرين على تفويض الرؤوسين» بقلم حيفري بيمير، ديشارك أستاذ السلوك، التنظيمي في جامعة ستانفورد باستبصار، «ه عن مصدر آخر لتقليص الوقت يمكن أن يرفع الضغط ويسبب في النهاية انهكاً وفشلاً إدارياً في تفويض المسؤولية يقول بيمير: كثير من المديرين لديهم ممانعة طبيعية في تفويض المسؤولية، لأن منظمتهم تبجل «القادة الأبطال». والمديرون

الذين منحوا مزايا واضحة مثل مكاتب الانيقه يجدون من الصعب عاباً إعطاء المسؤولية للمرؤوسين الذين تقل مواهبهم عما يقومون به» والنتيجة يأخذ المديرون في تلقي المرید من مشكلات تقاريرهم المباشرة ومشكلات المسؤوليات ويعرضون بمشهم إلى صعوبات رمي متر يد.

لحاربة هذه انقوى، ابدأ باختيار مواقعك من تفويضك تحايل أي ادعاءات قد تواجهك حول: كيف ستنتظر شركتك: إليك إدارت في مرید من التفويض.

لحقيقة هي أن التفويض حيل لك ولتقديرك المباشرة. ولشركتك وكما يشرح بصير:

«إعطاء الناس مریداً من المسؤولية لاتخاذ القرارات في أعمالهم يولد إنتاجية أكبر والتزاماً، وروحاً معنوية».

«وستطيع شركتك أيضاً أن تتخذ خطوات لتشجيع بيئته بتبكر تفويضاً على سبيل المثال تعيين مديرين ذوي صموه أوسع ومسؤوليات خيري بحسبهم يستصعبون الإدارة الصغيرة. وإقصاء الرموز لرهيعة يعطي رسالة بأن الشركة لديها ثقافة مساواة تشجع التفويض

من الواضح، أن ضبط وقتك ليس بالأمر السهل، ثم هو متعدد تتصمن اسرع خطوة العمل، والتوقعات الثقافية والموقف، والتقدم التقني قد تألفت لتجعل وقت المديرين أصعب صعباً من قبل. ومع هذا فإن المشكلة قابلة للحل إذا كنت تؤسس أنظمة إدارة لوقت وتمارسها وتنتظر بهدوء إلى آرائك في الوقت.

وما إن تستطيع أن تتعلم إعطاء الأولوية في مسؤوليات العمل تستطيع أن تميز كيف تحابه مشكلات إدارة الوقت الحادة.

على سبيل المثال إذا كنت لاقتراحات الكثيرة في مقالات هذه المجموعة تبدو سائدة، اشرح باختصار عدة أساليب شديدة مرتبطة بمشكلة إدارة الوقت النوعية التي تعدها الأسوأ عندك، مثل: الاجتماعات، غير المنتجة، والاراء، الاجتماع، هرة، وإذا كان الخ، فمما هو مشكلتك المتعلقة بالوقت، فركز صاقتك على الحيولة دون هدره. وإذا كنت في وضع حاسم حيث يجب اتخاذ قرار الدكي السريع، فركز على أن تتعلم اتخاذ أكثر الخيارات حكمه نظراً للوقت المحدود أو عدم تواهر المعلومات المناسبة بين يديك.

بعد أن قرأت المقالات في هذه المجموعة، حد لحظة كي تفكر كيف ستبدأ في تطبيق الإستراتيجيات التي اكتشفتها. من نفسك.

«ما أصعب مشكلات إدارة الوقت عندي؟ وما المشكلات التي تكلف شركتي الحسائر المالية، أو الإنتاجية المتناقصة، أو الروح المعنوية للمندنية؟

أي مميزات سوف يمدد بها عليا الكبرى من أجل وصفي الخاص؟ أي تعبيرات أستطيع الصبم بها اليوم كي أستعيد ضغط وقتي؟

بححتاج تعلم صبط وقتك إلى الممارسة كأى مهارة إدارية، ورغبة في اختبار الأنسب لك من بين التقنيات الكثيرة لمعتلمه، فعليه احتمال لقليل من لتحرية والخطا، وقد كتشف مدبرون ذوو خبرة سابقة أن هذا الجهد المبذول يقدم فوائد ثمينة لك ولتريقك ومنظمتك.

الإستراتيجيات الأساسية لإدارة وقتك

لمساعدة المديرين مطوّر خبراء إدارة الوقت مجموعة حقيقته من التقنيات والأدوات لاكتساب القدرة على ضبط وقتك، لا يهم أي تحديات لإدارة الوقت، إذ هذه التتميات والأدوات هي الأكثر تأثيراً بالنسبة إليك، فإن إستراتيجيات الموصوفة في مقالات هذا القسم يمكن أن تساعدك.

سوف تجد حاسة ثروة من التوصيات لإعطاء الأولوية للأهداف
الكثيرة التي نحاول أن نحققها، وهي جزء من المسؤوليات الإدارية
إعطاء الأولوية بما في ذلك تقرير أي جهود هي الأكثر أهمية للأهداف
الإستراتيجية لشركتك. يُمكنك من أن تُوظف وقتك بفاعلية بدلاً من
ردّ فعل مجرد تجاه الصعوبات عندما تأتي

ثمة موضوع آخر يظهر من مذكره: لفصل يتناول أهمية المحافظة على مناطق عمالكم من أجل ما وهو يمثل من أهمية الدولة.



تحقق من أنك تقضي وقتك في الجهات الصحيحة

ميليسا رافوني

يقول الآن هنتلي، «الحصول على الربون يأخذ عادة 20% من وقتي، وهو المدير التنفيذي لشركة أوكوس للمصرف في بيبودي، ماساتشوستس». «ولكن بسبب الانكماش التجاري انخفض عدد الزبائن بأكثر من سببه 25% . الحصول على ربون الآن يأخذ من 40 - 60% من وقتي».

مع معاناة الاقتصاديات الإقليمية في عالم لحالة الركود قلة من مديري المؤسسات يشذبون غراسهم في محاولة لاسترجاع الدخل المفقود، ولكن هنتلي يتحدث أيضاً عن تحدٍ أكبر - الحاجة إلى أن تكون قادراً على توزيع وقتك موافقاً مع الظروف الراهنة، إن إصلاح السوق المطول يمكن أن يكون، بالتأكيد مشغلاً للعزيمة، ولكن يمكن أن يكون أيضاً مثلاً دعوة السفر الموجه إلى المديرين لنصحح موافق لتوجهة التي يصمون فيها معظم جهدهم.

على الرغم من أن معظم المديرين يهتمون عفوياً أن وقتهم هو مصدرهم الأكثر ندرة، فإن السبل منهم يقوم بجهد للوصول إلى

لشرفه لاكتساب النظرة الإستراتيجية المتعلقة بكيفية إنفاق ساعاتهم كل أسبوع، ولا يزال عدد أقل يقوم بممارسته منتظمة كي يرفعوا المرأة إلى وحوهم، أي أن يتابعوا كيف أن الأولويات التي يحددون عنها هي لشرع لأكثر أهمية في الطريق الذي ينفقون فيه أوقاتهم فعلاً

«هؤلاء الناس الذين نطلق عليهم لقب (قادة بالمطربة منذ الولادة) يؤمنون كيف يوهرون وقتهم». هذا ما يقوله وارن بلايك في كتاب «108 مهارات لتقادة بالمطربة منذ الولادة»، وبالنسبة إلى أولئك الذين يستترون في هذه الموهبة بالمطربة إليك كيف تنظم خطة لتوفير وقتك

1: قسم مسؤوليات عملك إلى فئات وأصحة:

سوف تتنوع الفئات استناداً إلى مهمة عملك، ولكنها ينبغي أن تكون استراتيجية وتكتيكية معاً - حدد ما لا يزيد على ست

النمو والتحسين:

تركز هذه الفئة على العرض، وليس على الأزمات. وهي غالباً الفئة التي تكون فيها القيمة المضافة التي تجلبها إلى وحدتك أو شركتك هي الأكبر. وبالنسبة إلى مدير الإنتاج فإنها الوقت الذي يُصرف في التحديث، وبالنسبة إلى مدير عميات فهي الوقت الذي يصرف في الإستراتيجية، والتحديث هو أن تحافظ على الوقت المخصص لهذه الأنشطة ذات الماعية العالية المقدسة، ولا تسمح بضغط أكبر، بل أقل أهمية، لأنك تحتاج إلى جمعها معاً.

إن القيام بوضع هو ثم سيكون مفيداً

بشكل هامشي فقط ما لم تحد ولها رهيباً حسب تقنية

Time-box

ضع محددات للوقت الذي تخطط أن تُكرسه لكل مهمة

رجال الإدارة

قد ترغب في أن تقسم هذه الفئة إلى ثلاث فئات «صغر» إدارة عليا، وإدارة وسطى، وإدارة سملى. المديرون يعون جيداً أن التدريب والنصح يمكنهم من ريد الماعية، ولكن خاصة في أوقات بصيب احرام فإنها تساعد على التركيز على أنك لا تستطيع، تحة فاعست من دي تحطيط علوي وحاسبي. وأكثر من ذلك، كل يوافق على أن التواصل ضروري. ولكن كم من الناس يحططون فعلاً من أجل ذلك في عجلتك لوضع رقاصك لا تدع اتصالك يد على أي من هذه الاتجاهات الثلاثة.

مسؤوليات يومية أساسية:

سناداً إلى دورك هان هذه السخلة يمكن أن تكون أيضاً مقسمة إلى خدمات بيع وتسليم.

دائرة:

تتضمن هذه أعمالاً نظامية ضرورية مثل تحديد أهمية احتياجات موارد داتريك، ومعالجة المرسحين لعمل والإجابة عن لرسائل والبريد

الإلكتروني وعمل صحائف الوقت الإضافي، وتقويم التقارير وكتابه تقديرات العمل، كن مستعداً لصدمة عندما تضيف جميع الساعات.

2- اسأل نفسك ما نسبة وقتك

التي ينبغي أن تنفقها في كل فئة؟

ينصح بلانك قبل أن تعين النسب، أن تسأل نفسك هذا السؤال: «نظراً لما أريد حقاً أن أنجزه كمّاً، كيف سيكون الاستخدم الأفضل لوقتي؟» للإجابة عنه، حلّ لمطائِب المتنافسة في وقتك الأسطة التي يمكنك من توليد لتأثيره الأكبر، وأولويات الشركة الإستراتيجية، والاحتياجات ذات المدى القصير لمشرفين عليك، وتقارير المباشرة، ولربائس وعندما تحدد النسب المثوية ترجمها في أرقام ساعية لكل فئة.

هل أرقام الإجمالي للساعات واقعي ومعزز لإطار الوقت الذي تتأمله؟ من أجل أن يكون وقتك مفيداً، قد تحتاج حصصه إلى تغيير، إما فصلياً، وشهرياً أو حتى أسبوعياً يقول هتلي: «في وقت بادر من هذا العام عانى فريق مبيعاتنا صعوبة في رفض رباثن جديد» وبالنتيجة، أصبحت أكثر تماسكاً الآن أبقى يوم كاملاً كل أسبوع في اجتماعات مبيعات وسويق»

3- ابحث عن تخطيط مع

رؤسائك ورملائك.

أصبحت حصصك الرمنية مع مديرك ورملائك الرئيسيين، وطلب منهم أن تشاركهم فيها، إذا كان ذلك ممكناً، مشاركة الحصص لرمنية مع أعضاء فريق الرئاسة يعطي المجموعة تركيزاً وتماسكاً

تحقق من أنك تفعل وقتك في الوجهات الصحيحة

كما يقول هنتلي: «أحصلُ على تقارير التقدم من اجتماعات أسبوعية قصيرة للمريق التصيدي. واستناداً إلى تلك المعلومات أُحدّد كيف أنفق وقتي في الأسبوع أو نحو ذلك».

«ما إذا كان لديك الآن خطة لتفعيل وقتك فإن كل ما تحتاج إلى القيام به أن تكون حازماً في تنفيذها.

دقق في وقتك

حد مشكلة الأسبوع الآخر وهو أنها مستحداً حصصاً زمنه لك موضوعية حديثة لكل فئة هذا سوف يعطيت إحساساً بكم من التعديل سيكون ضرورياً لتسرّ قداماً، وستحل كيف تنفق وقتك في جهاز إدارة الوقت بالنسبة إلى كثيرين هذا النظام هو نصف المعركة (انظر نموذج جهاز إدارة الوقت لأسبوعي لاستشار إدارة) «لمرة لأخيرة التي احتفظ بجهاز إدارة الوقت كنت مذهوشاً عندما عرفت أنني أمضي نصف وقتي تقريبا على الهاتف عندما أكون في المكتب، أما مستقبلاً مكالمات هامة أو باركاً رسائل لأناس لم يكونوا موجودين»، هذا ما يكتبه إيليا بيتش في «دليل الانطلاق السريع للمستشار».

ويضيف بلاك أن تدقيق الوقت يمكن أن يكشف أيضاً متى وكيف تصبح داهلاً عن أمور ذات أهمية على سبيل المثال هل لتعريف المتعدد ساعدك حقاً على إدارة أفضل هذه المهارة تستمر بالنظام مثل *simpia non* للمدراء الإدارية العصرية. ولكن في دراسة من قبل «جوشوا روسماتين»، شير «ديمد مير» و«جيمري إيمانز» إلى أن خبرة الناس هي شيء ما مهائل لشبكة الكتاب عندما ينتقلون من مهمة إلى أخرى

استراتيجيات أساسية

| مؤشرات استيعاب هيكل جهاز تصنيف الوقت ثلاث سنوات وإدارية | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|------------------------|--|--|--|--|
| القسم الإحصائي ، | | | | | القسم الإداري - تجميعي | | | | |
| عدد الساعات كل مشروع | | | | | وقت / عدد الساعات كل | | | | |
| | | | | | ساعة | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| </ | | | | | | | | | |

تحقق من أنك تقضي وقتك في الواجهات الصحيحة

وكلمما كانت المهمة التي تحول منها أو إليها أكثر تعقيداً زادت كلفه الوقت، وطالت المدة التي تحتاج إليها للمهمة الجديدة، وتبنى فكرها وتستمد ثابته ما ين تعود إلى المهمة الأصلية.

كل ما يقال إن الدراسة تقدر ب هذه التكاليف الموزعة يمكن أن نحفز مالية لشركة بمضار 20% إلى 40%.

ممارسة مصارعة الوقت

هوانم لمن ستكون مفيدة هامشياً فقط إذا لم تصع مؤشرات من أجل كم من الوقت يعني سخيخه لكل مهمة. وعندما تضع قائمتك. قدر بعناية الوقت الذي تستغرقه كل مهمة وضعتها في مكرتك. هذا التنام لن يساعدك بحسب على إنجاز قائمتك. بل إنه سيحسّن قدرتك على تقدير الوقت ومعالجة لتوقعات الزمن حولك خاصة إذا كنت في وضع حيد أو تجاهه مهمات جديدة فاطلب المساعدة لتقدير الوقت لكل مهمة وإلا فبذلك تخاطر بفقدان الموعد الأخيرة وإساءة إدارة التوقعات، على نحو سيئ.

انتبه إلى المواقع حيث تكون الأضعف

إذا كنت تقوّص دوماً المهمات التي لا تقوم بها على وجه حسن فإن نقاط ضعفك ستلازمك طوال مهنتك. اعترف بضعفك، ولكن استخدم نيتك لتدعيمها. على سبيل المثال كثير من المديرين يحدون صعوبة في قول لا لملائهم الماهر بل في تحقيق مطالب مر تحلة. دع هؤلاء الناس.

يعرفوا ما هي أولوياتك من أجل فاعلية وقتك، وشجعهم على ترتيب لقاءات معك سلفاً.

يكتب ستيمس كوفي في قيادة مركزية مبدأية «معظم الناس يتدبرون حياتهم في الازمات. التسوية الأولوية الوحيدة التي يقومون بها هي بين مشكلة وأخرى». ويضيف «ولكن المديرين الصاعدين يركزون على الفرص ويبنون خططهم وفقاً لذلك وما لم يأت امر ما كثر أهمية وليس شيء ما أكثر الحاجاً- ينبغي أن نرتب أنفسنا على العمل كما خططنا».

قراءات إضافية

The Consultant's Quick Start Guide: An Action Plan for Your First Year in Business by Elaine Biech (2001, Jossey-Bass, Pfeiffer)

The 108 Skills of Natural Born Leaders by Warren Blank (2001 AMACOM)

Principle Centered Leadership by Stephen R. Covey (1991, Summit Books)

"Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching" by Joshua S. Rubinstein, David E. Meyer, and Jeffrey E. Evans (*Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* Vol. 27 No. 4, August 2001)



إستراتيجيات لمن ينقصه مساعدون

باول مايكلمان

ميت تشيرل اندروس هي مديرة على قيد الحياة، وناثب رئيس مسؤولة عن تسويق انتاج مشترك في فرايكلين كوفي، وقد طُلب منها في آب 2002 أن تكون مسؤولة عن معلوما عمل إحدى الشركات. مع كل هذه المسؤوليات الجديدة جاء التعويض بإنحار ٩0% من نتيجة الأخيره للتحسين في أثناء السنة الآتية

لتحقيق ذلك، عرفت اندروس أنها ستحتاج إلى فريق مركز ومخصص ما كان موجوداً لديها فريق منقل بالأعضاء في الحقبه فإن شركة للمسح أظهرت أن 60% من ممارير اندروس الثمانية والأربعين تتضمن أنهم يعملون بالطاقة العظمى، ولا يستطيعون القيام بأي عمل أصلي. (كان المعدل في فرايكلين كوفي مسح 50 % XQ).

والأكثر من ذلك، على مدى الأشهر الستة الآتية فإن حجم عمالة اندروس تقلص من 48 إلى 35 ولكن التوقعات المشتركة لم تكن تتساقط.

كان لدى أندروين تحدٍ فعلي على عاتقها، ربما تحاول أن تتدبر
 مورث سينار، بوملح شبيه بهذا، حاول أن تنجز كل شيء اعتدت القيام
 به شخصيتين أو ثلاث، ربما تشعر بالتعب، ربما أكثر بالقليل من
 لتقدير الأدي، لكن بصبحة من القلب بإمكانك تحنث هذه لعاصمة،
 والوصول إلى القمة إذا كان لديك إستراتيجية.

ومن أجل فكر جيد، ضع خطة لإدارة نفسك، ودارة فريقك، وحتى
 مدرك، وفي أثناء هذه الأوقات العصيبة لن يساعدك ذلك فقط على
 توجيه أوامرك الجديدة المتراكمة بل سيساعدك أيضاً على تحويل
 مواقفك الصعبة إلى منصة الوثب من أجل بناء مستقبل.

دعنا نبدأ بما لن تفعله « لوصفة المؤكدة للإخفاق هي أن تملق وتحاول
 أن تقوم بالعمل كله كما تقول ابراهيم بارليت من «تدريب داريش» وهي
 شركة تدريب مختصة باتصالات العمل «سوف تهلك، فريقك سوف يستاء
 منك، وسوف تقضى شهرتك، ومن المحتمل ألا يتحقق العمل على أي وجه».

على نحو معاكس إذا كنت تبدي مقاومة للوحات الجديدة
 عندما تكون الشركة متردية، فقط لا تحب رد فعل الشركة، حتى لو
 لم تجد نفسك على الطرف الخاطئ لانخفاض مسئولية قوة عمل،
 من المحتمل أن توصف بأنك «سيت لاعب فريق» والمرص المستقبلي
 ... تكون حادثة بشفة

إذا ما لوحة لإدارة ذاتية ناجحة في هذا المناخ الاقتصادي؟
 السمات تتنفس توازياً وتركيزاً واتصالاً شاعلاً وكثيراً من انشغال.

هذه الأشياء كانت واضحة بالتأكيد في إجابة أندروس عنها أكثر من أرملة كبيرة تقول «عندي مشكلة، ولكن كان هناك أشياء نوعية كثيرة ركزت عليها كي تساعدني في بناء الأيام لظمة وتقديم قيمة إلى اشركة» هنا وجهان لمقارنتها.

1- ابق متيقظاً

لما كانت أندروس لا تستطيع أن تنجر كل شيء في أحدها، تقول إنها جلبت مزيكراً «كثيراً جداً» كي يقرر أي هدف من الأهداف الكثيره كان دقيقاً حقاً عندها، وعند هريقها وشركتها لتقوم بذلك طبقت خمسة أجزاء من أوراق عبد الشمس بطرح هذه الأسئلة:

«ما تأثيرها الاقتصادي؟» كيف يؤثر هذا الهدف في لشركة
اقتصاديًا ويحركها إلى الأمام؟

«هل تتوافق مع إستراتيجية الشركة؟».

في وقت التبدل لسريع لإستراتيجيه الشركة، من الضروري إعادة
تقويم أهداف الفرد والجماعه لضمان أن كل واحد لا يزال يسير
وفق أهداف اشركة.

«كيف يمكن أن يرصني ذلك حظطي الرهانات؟» كيف يمكن أن
يكون ذلك مهمًا لا يركب وفريقك؟ وباقي المهتمين؟
«ما مستوي الماسلي، والموهبة، والطلاقة المهينة له؟».

إذا كنت لا تستطيع أن تجلب الثلاثة جميعها إلى الطاولة، فإنك لن تحقق عائداً عالياً لجهودك.

«هل لديك الموارد؟» هل هناك وقت كافٍ وبقود، وأي موارد ضرورية أخرى لتحقيق ذلك الهدف؟

أخيراً، أنت لا تستطيع كما يقول أندريه، أن تمرر أي عدد من أهداف ينبغي تحقيقه في النهاية لصيحتك. «بعد أن أسير في هذه العملية نفسي أذهب لمصالاة نفسي كي أؤكد أنني متفق معه ومع حقيقي لرهان لديه. عليك أن تتعلم أن تفتح وتعرف كيف يتعامل رئيسك مع تحريكك، بالتركيز على التأثير الاقتصادي والإستراتيجية خاصة، فأنت تتحدث بلغته، وهذا ما يجعلك تبدو ذكياً»

كثير من المدربين يربطون إمكانية امتلاك هذه الأنماط من المحادثات مع مدبريهم، كما نلاحظ «توماس ديلونج» سدي تدرس سلوك التنظيمي في مدرسة هارفارد للأعمال.

وهو يقول «أنا مذهول أنه على الرغم من أن المؤسسات ترغب في وضع مقاييس للنجاح في الأوقات الصعبة، فإن قلة من الأفراد ترغب في إجراء محادثات حول ما يريدون تمديد».

الشيء الأصعب لدى معظم الناس هو البدء بهذا النوع من المناقشة كما يتابع ديلونج في عمله مع شركات خدمة متخصصة، نجد أن معظم الناس يعملون ثمانين ساعة في الاسبوع فضلاً عن المحادثات المسبقة مع رب عملهم.

يقول ديلوبع : « كيف تقوم بهذا العمل الدقيق؟ » عندئذ يكون هناك شك ، شارك في الورشة».

على سبيل المثال، يمكنك أن تبدأ محادثة مع رئيسك على النحو الاتي: «أنا قلق إزاء الفرص التي أملكها، ولكن لدي عسر فرص كبيرة، والوقت لأربع، لو كنت مكاني كيف تتعامل مع هذا؟».

2- تذكر الصورة الصغيرة

في الوقت الذي كان فيه فريق أندروس يشعر بالخوف والتشعور بالهدر، استخدمت أندروس نجاحاً صغيراً كأداة حاضرة، فهي تقول «تحقق أولاً أن كل واحد يفهم الإستراتيجية بعيدة المدى»، ثم «إذا كنت تحصل على أناس يركزون على نتائج حاضرة، حتى المبالغ والتجارات الم قصيرة يمكن أن تجعل الناس يعملون، نشأ لنا «صورة حتمية»

تساريس أندروس ما تشر به منتجات شركتها :إنها تسد اجتماعات منتظمة للمريق وتتابع تقاريرها واحداً بعد آخر، كما أنها تؤكد أهمية وجود أولويات يومية وأسبوعية، كل ذلك جزء من التأكيد أن الأهداف قصيرة المدى تدعم الأهداف البعيدة.

يبدو إستراتيجية أندروس عمل جيداً. إنها لا تزال تحافظ على قدرتها لعملية وظيفتها لا يزال يتقدم ،لقد كانت بداية بطيئة ولكنها تقوم بتقدم أسرع كل شهر. حتى الآن يبدو أنها تستطيع القيام بذلك (تحسن بنسبة 50%) حتى نهاية العام»

ممارسات أفضل

حسرت أندروس والإستراتيجية التي استخدمتها لربط حبدأ مع
لتصحية الأفضل التي سمعناها من عدد من خبراء الإدارة الذاتية،
هذه اقتراحاتهم للمديرين المثقلين بالأعباء.

اخرج إلى الصدارة:

لا أحد في المنظمة يريد أن يكون الشخص الذي يقرر ماذا ينبغي
أن يعطى». عند ما يكون هناك نقص في الموظفين كما تقول بارلت
«وهكذا كل واحد يقوم بجهد لتقيص المشكلة إلى أن ينتهي أحدهم
ككش هذا. لعدم إنجاز المعجز الصعود إلى القمة والإعلام بما
يجري وما لا يجري يمكن أن يوهلك لكون البطل أنت تقوم بمأثرة لا
يريد أحد القيام بها. وتركيزك على الجهود للوصول إلى نتائج قررتها،
لهو لأمر ذو لمزى العميق».

أوجد خلفاء:

«إيجاد المديرين الكبار من شأنه أن يطور شبكات من الصلات»
يقول لاريان سيجل مؤلف (المدير لديناميكي) و(المنظمة المكيمة).
(عشر سمات جوهرية للمديرين) (جون ويبس 2002) هذه علاقات
محتلطة بين الجماعات المحتلطة إستراتيجياً كي تتضمن متملمي
لرهان مع علاقات مباشرة مع مديري الماطق دوى الجهود

مثل هؤلاء الحلفاء لداخليين لا يريدون جهودك الراهنة، بل
يساعدون على ظهور عملك «أن تتقل رأسك تحت عبء مسؤوليات

إستر نجبات لن ينقصه مساعدون

سوف يعني أن رؤيتك الشخصية والإستراتيجية ستكون حرجه ضمن منظمتك» كما يقول سفل.

دأبت المرملة لاكتساب أصحاب رأي ونفوذ أساسيين فإنهم لن يكونوا قادرين على مساعدتك عندما تكون في حاجة إلى المساعدة فيها بعد.

يحث ديلونغ المديرين الإداريين على إيجاد شبكات دعم «للمتحدثين بصدق». يقول ينبغي أن تبحث منظمتك عن شخصين اثنين أو ثلاثة أشخاص «من الدين سيحبروك بالأشياء التي لا تحب أن تسمعها ومن سيعطوك بصويرة جيداً عندما لا تكون في العرفة. ويضيف: «الشيء الأخير الذي نحتاج إليه عندما تكون الأمور غير أن يجعل الناس يخبروننا ماذا يفكرون عندما نريد أن نسمع».

الإشارة.

«ذكر رؤساءك بمسؤولياتك الإضافية»، هذا ما يقوله سوزان باتلي، المديرية التنفيذية لشركة باتلي للاستشارات والقيادة التأسيسية، لكثير من شركات هورتشن المثة.

«تبقى لطبيعة البشرية كما هي. من المحتمل أنهم ينسون أو يتحاوون هذا التعبير إذا لم تفعل». يمكن أن يكون هذا مخادعاً نظراً، لأنك لا تريد أن تبدو استهازياً في أثناء الأوقات الصعبة. احث عن عدة رجعة متظمة من رئيسك لو حدثك لكثرة كما تصح باتلي

بقولها «هذا يمكن أن يكون مُدْكَراً فاعلاً ودهيقاً» إنه يحافظ على واجباتك الجديدة أمام ذهن رئيسك المرهق غالباً، فيما يؤكد أنك تسهم بالطريقة الممكنة الأكثر فاعلية.

تساعد اجتماعات الفريق المنتظمة

مع اجتماعات فرد مقابل فرد، على أن

تدعم الأهداف قصيرة المدى

والأهداف طويلة المدى

ركز على واجباتك الجديدة

أسهل شيء نموم به عندما نخون مرهفاً بمشروعات جديدة أن تملأنا من الوقت، المال، تمرارنا، والأمرء، بأن نتأكد أن، تعرف ما يكفي لإدارة العمليات الراهنة، وانترك الموضوع على حابه، نصيح هذه المقاربة فرصة كبيرة، تقول هيليشيا ديمرس مؤلفة (أعد بتكر عملك، كيف تعيد شباب مهنتك وتحديثها أو تعيد إحياءها) (سليووعات ديربورن تريدينغ 2011) ورئيس مزيمرسن للاتصالات،

عندما تأخذ وقتاً من آخر أن تفهم حق مسؤوليات فريقك، يمكن أن تحب تصورُ تحديثاً كيف تحل عملك أتمن إستراتيجياً، تقوا زيمرمان «احفل الفريق يركز على ما يستطيع القيام به على نحو مختلف لإعطاء نتائج أفضل مع كفاءة أعلى». بالقيام بهذا، أنت تقدم هيمه أكبر اليوم، وتمكن نفسك من تقديم هيمه أكبر عداً

من أجل أن توجد لنفسك مركزاً ابداً بفريقك.

عندما تأخذ على عاتقك مسؤوليات جديدة. من المفري أن توقع نفسك بمصر حبهري من بقاء الشركة أو على الأقل بحاجها القصير الأجل على أي حال. إن محاذير ريمرمان من محاولة الاستفادة من هذا الوضع حتى تظهر نتائج منهوسة وعند تقوّم بالتحرك كن حذراً أن تطلق نجاحاتك في ضوء إنجاز المريق.

يقول ريمرمان «يسعى أن تتحدث بصورة غير رسمية مع رئيسك بانتظام، بعد شرب القهوة تذكر كيف يستحب لفريقك مساح للتحديات والنتائج التي يرونها، مع التأكيد دوماً على المريق. وليس على نفسك فردياً».

ستستخدم هذه المحادثات كبرق تتجاوز الخطوات الانية على سبيل المثال، إذا تعلم فريقك دروساً ثمينة يمكن أن تقدم منافع إلى مناطق أخرى في نطاق إشرارك، قدم تسهيلات لتعلم بمصر عروض المريق هذا النوع من المقاربه الصاعقه توهب قيمه قصيرة الأجل وتظهر التزامك بالنظمه. ما أحده من قصه أندروس وكيف يطبق بصيغه الحراء أنت وحدك بقرره ولكن كل واحد يقرب ينبغي أن يكون قادراً على أن يلقط على الأقل درساً صغيراً من هذه الملاحظه «كثير من الموصفين الإداريين الكبار يحسون في انتظار لعرض لاتي كي ينخلعوا» كما يلاحظ ريمرمان «الأسوأ أن كثيرين دهنوا رؤوسهم في لرمال مثل النعمه. عندما تعمل ذلك سيكون الحرء الآخر من تحليلك الينيوي غير معطى».

استبصارات لا حدود لها في كيفية إدارة وقتك

جيم بيلينغتون

رَبِّدَاية سنة جديدة لأسباب واضحة هي فتحة وقت البيع لصانعي
المفكرات المكتبيه. والمخططات الشخصيه، والمنظمات الإلكترونية.

ولكن كم من الاستثمار نحتاج لصنع مثل هذه التقنية؟ ربما أقل
مما تفكر كما يقول الخبراء. لتفكير الأفضل حول إدارة لوقت يفيد
انه في حين انك قد لا تريد ان ترمي هذه الاجهزة الرائعة فإنها قد
لا تكون ذات أهمية، الرئيس في هذا المجال ان تخرجه اوقاتك،
سوف ينضم أولويات أكثر من محططين رؤية وضحة أكثر من
نشاط شديد.

لكتب لمحتصه كميه إدارة وقتك دائمه وكثرة طوال السنه.
والمؤلف الآخر الذي رتب طريقه صمن قائمة فصل لهاثير هو ستيفن
كوفي بكتابه «الأشياء الأوليه أولاً». لختصر فلسفته التي تلخص بعض
المعلومات لتقليدية عن الموضوع:

«الشيء الأساسي أن تعد الشيء الأساسي شيئاً أساسياً» يسمع الفرد صدام عما كتبه بيتر دروكر قبل ثلاثين عاماً مضت في «المدير الفاعل». «المبدم بالشيء الصحيح أكثر أهمية من جعل الأشياء صحيحة»

بالرغم من هذه الحكمة هناك كثير من الأدب عن إدارة الوقت يؤكد كيف تستطيع أن تقوم بأمور أسرع. ولا سيما كيف تدير قائمة العمل. هذا النمط من التفكير يقدي مبيعات المخططين والمنظمين وينتهي غالباً بمشكلات الذاكرة الثمينة والمديرون المنهكين. لابد من وجود طريقة أفضل. وهي موجودة حقاً. لقد قدرنا الأدب حول الموضوع وحتى حصرنا حلقة «كوفي» الدراسية، وباهتمامنا بإنتقادك، حسناً، أنت تعرف ماذا، قد استخلصنا مما يبدو لنا استبيصارات نقدية قليلة.

ابدأ في الشرفقة

عند الانطلاق بأي حجم مهم من العمل، تخيل نتيجة النهاية، تصوّر ما يمكن من التفصيل عن النتيجة المرغوبة لجهودك الفردي، أو جهد فريقك، إذا كان ذلك يساعد فكرياً في المدد المحددة لما يسميه روبرت أ. هايستر، مؤلف كتاب «عمل القيادة» في هارفارد بريس ريمو د عياً إلى «الخروج إلى الشرفقة» مشاهداً ميدان اللعب كله وأين يكون مساهمتك مناسباً. غالباً ما تريد أن تشاور آخرين بالتأكيد فيما أنت تقوم بهذا التخيل. ولا سيما الأشخاص الذين تكتب لهم لتقرير. وإذا كنت أنت ورئيسك تطعمان إلى نتائج مختلفة. لا يوجد مقدّر من لماعية من حابيك يصلح هذا الإرداك، وانحق، أنك ستمتني إلى حفر حمرة لنفسك سريعاً.

لهدف من إدارة وقت مشرق هو
أن يسمح لك أن تنفق معظم وقتك
في عمل مفيد حقاً. ولكنه غير ملج سيباً

بيانات المهمة لها شهرة مصبوطة بعض الشيء هذه الأيام. ولكنها
يمكن أن تساعد على أن تحافظ على مسروعاتك القصيرة والمتوسطة
في خط أهدافك ذات المدى الطويل. ويوصي كوفي بإيجاد مهمات
شخصية ومهنية. ثم يخصص ما تفعل كل أسبوع ومن أجل إتمام هذه
البيانات استخدم المبدأ المألوف للشاهد. ضع أهدافك التي تريد أن
تراها تذكاريه في نهاية حياتك كموجر لوجودك المهني والشخصي.

إنما كان العمل غير ضروري للقيام به

من الضروري عدم القيام به

نها مقولة قديمة، ولكنها حقيقية. وقتك ثمين، والأكثر من ذلك
مواهبك مهمة جداً وهي أن تضعها في عمل لا يسهم مباشرة
في مهمة مملتك أو حياتك الشخصية في كتاب «سبع مهارات باقية
من أجل عالم متجدد» يقترح وليام يومانر أن لطريقة معينة أكثر
لتوضيح أن ما هو ضروري أن تفكر في جميع قراراتك وأفعالك من
حيث أي تأثير سيكون لها على ربانك، وأن تأخذ بطره شامه عمهم

زبائنك، لا الناس الذين يبيعهم، أو زملائك أو رؤساؤك فقط، بل من تحبهم وتصادقهم أيضاً.

تجاوز الإدمان إلى الإلحاح

ينسحق مسلمة الناس بجل وقتهم في منسج أشياء ملهمة، ولكنها خير مهمة نسبياً محاربة الحرائق وإعداد المذكرات والرد على المكالمات، والالتحاق باحتمالات غير محدبة، جميعها يمكن أن تستهلك نهار مدير، ولكنها لا تصيف الا لقليل من الالهية الإدمان على العمل يأتي جرئياً من نقص تقدير لدات كما يقول القبراء، «دا كنت أنا أحمل عبثاً زائداً فلا يد أنني مهم ولدى العوام هبال خطأ أن العمل ينبغي أن يكون هاعلاً (هل رأيت تشارلي تشابلن في «الأزمة المعاصرة»)، قد يخبرك مهندس أن العمل معروف بأنه قوة موجهة لحركة الزمن، كل المعاصر في العالم لا يتبع هبالاً إذا لم يكن مترافاً مع توجيه، ولدا هو موحود في حياتنا المهنة وهدف إدارة الوقت أن سمح لك بأن تنمو معظم وقتك في العمل أنهم حقاً، ولكنه غير ملح نسبياً.

أحد الطرق العملية حد أ في التركيز على العمل المهم هو أن تخصص بعض الوقت كل يوم تكون فيه خارج حدود التحدث بالهاتف والمعوهاات لأخرى وفي أثناء ذلك الوقت اشغل نفسك بأهمه ذات الأولوية لديك، تنقل إلى غرفة أخرى إذا كان ذلك ضرورياً.

اذهب إلى مكتب آخر إذا دعت الحاجة، ولكن لا تغادر الا إذا كانت هناك حاجة إليك في حالة طارئة حقاً، حاول أن تحصل هذا «لتومليف» بنفسك في وقت من اوقات النهار بنو هو مع «وقت الأسامي» البيولوجي،

سواء كنت من العاملين في الصباح أم في المساء، أعط نفسك ساعة في أثناء ذروة نشاطك للعمل في نشاطك الأكثر أهمية.

ولسوف تقص أيضاً إدمان الإلحاح بتنظيم نفسك، ويوافق مؤنقوا على أن نصف وقتنا فقط ينبغي أن يكون مبرمجاً، أما النصف الآخر فينبغي أن يكون مفتوحاً لاحتياجات اليوم ويسمح بقطاعات الوقت بأن تحقق هذه الاحتياجات.

وازن لقطاعات مختلفة لحياتك

إدارة الوقت ليست للعمل وحده، كما في العمل، كثير من وقت الفرع يضع في أشطه لا تساعدك على إنجاز مهمتك الشخصية، على سبيل المثال ن مشاهدة التلفاز يمكن أن تكون ترباهاً لضغوط المكتب ولكنها قد تعمل القليل كي تتابع هدفك في أن تكون روحاً ووالداً حسناً مارس التمرينات بنفسها التي تستخدمها لتحسن صريقة صرفك لوقت في العمل من أحر حياتك الشخصية أيضاً، بمحصر «سبوعياً» ماذا سأعمل تجاه وضمي الشخصي؟»

كي لا تحشى أننا نبحرف إلى تحييل فلسفي، نحن نستنتج سب نصائح مفيدة، غير مأثوقة، جمعناها من قراءتنا عن كيفية تعزيز كفاءتك ما إن اخترت العمل المهم لديك لتقوم به

1- لا تقطع عملك عندما يأتي البريد،

2- إذا كانت قطعة من الورق تستدعي العمل فلا تتعامل مع القطعة منها من الورق مريين،

- 3- احبب مكانك الهاتمية
- 4- عرّ وقت الرد على الهاتف ووقت الرداء
- 5 في نهاية الأسبوع ألقِ بـ «الملفات» التي جمعتها.
- 6- تحبب الاجتماع مع كثر من اشي عشر مشتركاً، لا شيء سينجح
- 7 احفظ في ذهنك سؤالاً خذ كي تسأل نفسك يوماً، «ما الشيء الذي أستطيع أن أفعله اليوم ليجعل حياتي أفضل غداً؟».

قراءات إضافية

The Organized Executive: A Program for Productivity by Stephanie Winston (1994, Warner Books)

"Salvaging Sales Scrap Time" by Rebecca Morgan (*American Salesman*, October 1996, National Research Bureau, Information Access Co.)

7 Survival Skills for a Reengineered World by William N. Yeomans (1996, A Dutton Book, The Penguin Group)

Time Management for Dummies by Jeffrey J. Mayer (1995, IDG Books)

"The Work of Leadership" by Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie (*Harvard Business Review*, December 2001)



كيف تصبح منظماً؟

كونستانتين فون هوفمان

ثمة لحظات تصلح اختياراً لتعرف إلى أي مدى مكتبك منظم وهي:

دعوات المدير التي يطلب فيها جزءاً من المعلومات من مشروع
أُسْجِر من سنة حَلَّت (كم من الوقت يلزمك لإيجاده؟).

لقد رُقيت ويتبغي أن تُسلّم مصنّفاتك إلى السيد أو السيدة التي
ستحملك (كم سيصّرُك لتسليم؟).

يجب أن تحدّ رقم هاتف. وقطعة من الورق، أو مصنفاً (كم من
الوقت يستغرق ذلك؟) عند بعض الناس يحتاج الأمر إلى ثلاث
دقائق لإعداد معلومات المشروع.

إن الكف عن مثل ذلك ليس مفرعاً على الإطلاق، ووضّح أرقام الهاتف
والمصنّفات .. إلخ. لا يستغرق إلا وقتاً قليلاً جداً. ومن بعدها يرتاح.

لما كانت الحالة مسألة إدارة (وحياة) لا يوحد حجم واحد يسبب
كل وصف بتنظيم المرء نفسه، عدم التنظيم مسألة فردية للغاية، يرى
بعضنا على سبيل المثال أن الموضوع لها فوائد لها. نقول ما رغوت هونغ.

وهو مسؤول نقابي محترف يقدم حلولاً تنظيمية إستراتيجية في بروكليس ومساتشوسيتس «بعض الناس يستخدم الموصى سلاحاً ضد أن تكون مكشوها للعالم» وآخرون يحسون أن يكونوا منظمين ولكنهم لا يعرفون كيف، وآخرون يرفضون أن يعترفوا بأن مسألة تحتاج إلى وقت وعمل حتى يكونوا منظمين، وتحتاج إلى وقت أكبر وعمل أكبر كي يكونوا منظمين، والحق أن عدم التنظيم يستلزم وقت العمل والانتاجية، ووفقاً لدراسة أعدت من قبل شركة أكاونتيغس، وهي شركة للاستخدام المؤقت كان المديرون بمصون خمس أسابيع سنوياً في البحث عن المبررات الصائبة.

يقول هوينغ وحبر = آخرون: لا يهم أي شبكة تنظيمية تستخدم ما دامت أنها تعمل من أجلك، كيف تشكر ما إذا كان النظام سيعمل جيداً أم لا؟ إذا كنت تتمتع بالعمل على جهاز الحاسوب، وتحب كل شيء إلكتروني، فاستخدم نظاماً إلكترونياً، وإذا كنت وسطاً ضحيح لحاسوب الشخصي PC الشديد، وتحب المعلومات التي تستطيع أن تلتقطها، فإن نظاماً ورقياً من المحتمل أن يجعلك سعيداً أكثر

دور القسوة

إلى ذلك، أن تكون منظمًا هي إلى حد كبير إدارة الوقت، وورق، وحبر مكاني، أفضل طريقة لإدارة الحل أن تزين بقسوة ما لا تريد أن يكون حولك. تقترح ستيفاني ديبتون، منظمه محترفة في سويسباتي، وهي أيضاً عضوة في هيئة الاتحاد الوطني للمنظمين المحترفين تطبق

قاعدة أساسية كلما قل ما عندك قل لديك من تعاشر. إذا كنت تشعر أنك لا تستطيع أن تتابع، فتصوّر المدير المتصدّي الرافع دبتوت كنت حين ملأ سلات كسرة متعددة بأوراق لم يعد في حاجة إليها

من لمساعد أن يفكر في التخصيم الشخصي بوصفه نوعاً من سلامة المكتب، شيء ما ينبغي أن تقوم به بانتظام مثل تنظيف أسنانك. تقول هيليسيا راند، مديرة ربيعة المسور في أنظمة المعلومات في وكالة للعناية بالصحة غير ربحية، التنظيم هو شيء ما ينبغي أن تقوم به كل يوم. إذا كان تخصيص أوقات من أجل حل الأشياء مستقيمة يبدو مثل أولوية منخفضة المستوى فإن راند تقترح أن تحفظ على تذكر مقدار الوقت الذي تقضه باحثاً عن معلومات تعرف أنك تملكها في مكان ما، أو عدد المرات التي تعد هبها ربيعة لأنك لا تستطيع أن تجد قطعة من الورق تحتاج إليها كي تقوم بعملها.

نظراً لأن مدير الموصى يستغرق وقتاً، يقترح راند وآخرون بعض الوسائل الأساسية لإيجاد الوقت كي تنظم

خذ خمس دقائق قبل كل ساعة كي ترتب الأمور.

ضع عداد السرعة على الحاسوب كي يدُكر.

وتحقق من أن تخصص الوقت في نهاية كل جلسة عمل حول مشروع أو مهمة لتضع الأشياء في موضعها وتتابع ما يعمل.

وعين وقتاً عند بداية كل يوم أو نهايته كي تحل الأمور منتظمة (هذا الاقتراح الأخير يعتمد على ثقة أساسية لحياة مؤسسة، الوقت

لصعب لتحقيق عملك هو في أثناء النهار، عندما يكون كل في مكتبه
نصاً).

بديل «تلا إدارة التراكمية»

فئة أيضاً بعض الوسائل «إدارة مدى» سوف تساعدك على قيادتك
كي تكون أكثر انتظاماً، فإذا الصممت إلى ما تعرفه إدارة التراكم
- كل شيء في فئة مكتبك هو في سلسلة من الركائز، كل واحدة منها
لها معنى تعود إليه. ينبغي أن يكون مكتبك طويلاً أكثر مما هو عميق.
لمكتب العميق يساعدك على أن تصنع دعائمات، ويعطيك الكثير من
لسمه كي تحسب ملئاً أكثر. لمكتب العميق يشجعك على أن تحسب
المواد الضرورية والمود للضرورة فقط. في مثلاً البند، ويوصي
دينون بالمكتب على شكل حرف «أ» أو على شكل «U» لأنه يعطيك مساحات
نوعية تستطيع عبرها أن تقوم بأعمال متنوعة.

يقول دينتون «كثير من الناس يعتقدون أن الركائز تنبهم إلى ما
يحتاجون إلى القيام به، ولكنها ليست كذلك. إنها تصرفهم بحسب
عما يحتاجون إلى القيام به»

ذهب خبراء لتنظيم بعداً حدياً في لقون من الذين يتأخرون
بمنتجات ملاين الدولارات وشرفون، على كثير من الناس، وعلى
مؤسسات مهمة، لا يعرفون ما هو دور المكتب. يقولون لنا، إن المكتب
هو مكان عمل. إنه يحمل أدوات عملنا لهاتف والأفلام، والحاسوب،
والفكرة في صندوق أو حارجه وربما تعيق مصنف من المواد التي

تتطلب عملاً أو عمل الآخرين وكل ما نقوم به من عمل في الوقت الحالي المكتفٍ ليس مكنياً لتجربين غير المنظم، واستعداده هو ضمان لعدم إضاعة الأشياء».

منظمة لأعضاء فريق

وأناس آخرين

لاحتار الصحيح لمسير منظمه ما هو السهولة التي يتعامل (أو تتعامل) بها مع الآخرين من أجل ذلك تصرّ راند كثيراً على أن المديرين والمختصين يعتمدون على لمفكرة المعتادة التي تدع الناس يرون متى يكون ارملاء وأعضاء الفريق مشغولين وسهل تنظيم اللماءات لإعلان عن أين يكون المرء في العالم يعطى بالطبع معنى جيداً لعبارة «إدارة الكتاب المفتوح» ولكن الإتاحة تبدو ذات مشاركة صعبة مع لخصوصية. وتعتقد راند أن المكرات الخطية تقطع مقدار الوقت الذي تصرفه وهي بحسب الأشياء بسببه 79% وهي يصع جانباً ما تبين موجرين كل أسبوع كي تنقل كل استغيرات ما بين مفكرتها الشخصية ومفكرتها على الخط.

نمط نظام المفكرة الذي تستخدمه - مُنظم إلكتروني، ريان يومي هيوفاكس محطص هراكلين أقل أهمية من استعدادها باستمرار ينبغي أن يكون مستودع المدير العصري لكل شيء.

يقول كلاتر باغر لدي اكتشاف أعاب لصق الملاحظات بكل أشكالها اسوعة وألوانها، كما يقول الخبراء، ينبغي سحلي عنها، قصاصات

صغيرة من الورق، كتب عليها أرقام مهمة، وأوقات مواعيد وتواريخ تُفقد ونُساء استخدامها وحتى لو لم يحدث ذلك لابد من تدبير شأنها. يقول رند إن الشيء الأكثر أهمية بشأن مذكرتها هو البرمجيات التي تجعلها تنظم قائمة ما ينبغي عمله والمحافظة عليها حديثة، وتبقيها كالمواعيد، أو مسارية أوقات الانطلاق، وإرجاء بمرور لم تنجز بعد.

ماد، تفعل وبن؟

إدارة قائمه، أن تعمل، هي موضوع انتباه جدي في عصر دورات لإدارة، هنا مجموعة محبسة أكثر من الأفكار:

اكتب أي شيء ينبغي أن القيام به في قائمه واحدة أساسية ثم قرر ما هي الاحتمالات التي يرغب القيام بها، وحوها إلى قائمة يومية مهمة يمكن أن تتجر بسهولة في تقويمات الحاسوب، حصص جانباً بصع دقائق في نهاية كل يوم كي تمر على لقائمة، وصنّف أولوية المهمات والأهداف، بعض الناس يستخدمون أسلوب الترتيب الأبجدي للمهام عند تصنيف الأولويات: (أ) من أجل قمة الأولوية، و(ب) لأولوية مهمة ولكن ليست جوهرية، و(ج) للأشياء التي ينبغي القيام بها ولكن لم يقرر بعد ضمن فئات (أ) - (ب) ، وأولوية (ح) يعمل بهم بالنظام بالصرقة التي ينبغي أن تتحرر به، كن وثقاً من أن تفكر عبر خطوات الفاصلة التي تتولد إلى النتيجة التي تسعى إليها. قد يجب عليك القيام بعملية من لقواعد يجب أن تستطيم الإمساك بالهدف وهم ، ولكن حذر كي يميز بين ما هو منح وما هو مهم، ما يصعب به شخص ما أحر عليك كي يحم به، قد لا يكون ما تريد البدء به أولاً.

الفن الضائع لحفظ الأوراق في إصبارة

مهمة التجريب الأكبر للمديرين للمنظمة ذات الحجم المنخفض قد تكون الحفظ في إصباره، وهي مهارة قد تكون متلاشية لدى السكرير الشخصي. المبدأ الرائد في التصنيف هو أن تفكر بحرية للوصول لتصنيف يشبه الأسر حاف و ليس لتحرير. كما يقول راند، «عندما يوجد مصنّفات اسأ بقست» عن ماذا سايحث لأعشر عنه فيما بعد؟»

عندما تُوجد أو تتمحص بعناية نظام تصنيف، حدد المئات الرئيسية لعملك، وكيف يفكر فيها هل يفكر فيها كمشروع؟ كإنسان؟ كحط لا يجوز تحاوزه؟ ثم شخص ماذا تريد أن يحفظ بذكر قاعدة ديتون (كلما كان ما عندك قليلاً قلّ ما تعابه).

بعض المعايير المفيدة لحفظ الوثيقة،

المعلومات التي تحتويها ليس من السهل إيجادها في مكان آخر.

المعلومات التي تحتويها تساعدك على الوصول إلى هدف.

المعلومات المخفصة أو تعززت قدر الإمكان.

المعلومات حديثة.

كما أن أي واحد قد صنف عبر أرشيفات بريد الإلكتروني لإيجاد ملف سيوافق فإن المصنّفات من جميع الأصناف ينبغي أن تكون منظّمة دورياً. إذا كنت تحتاج إلى أن تستمر في الإصلاح على سجلات أقدم، فأوجد مكاناً لموارد أرشيفية فهذا أمر حسن تستطيع أن تتطلق منه.

خير، عد إلى الحلم وقوم احتب حانك الأكثر حسماً تقول فيلشيا راند: التخطيط ليس مجرد ملفات الأوراق الصحيحة في المكان

لصحيح بل هم أولوياتك». هناك عنصر إستراتيجي في أن تكون مخططاً، عنصر يتضمن معرفه ما لديك من معرفه في إنحار المشكله. يقول ديفتون «كل شيء يعتمد على دورك، ما الذي يكمك أكثر في صوره موارد صانعة؟ انظر إلى ذلك أولاً».

وإذا كان ذلك لا يساعد، فتطلع إلى المساعدة عبر «الاتحاد الوطني للمنظمين المعترفين»، ولكن في غياب سكرتير شخصي ستظل تتعلم تنظيم نفسك نظراً لأن: الانتظام ليس، عملاً يستطيع شخص آخر لقيام به من احلك. يلاحظ هوينغ «بعض الناس يريدون مني أن أقوم بالعمل عنهم. هذا لا يصح البته».

قراءات إضافية

First Things First by Stephen R. Covey (1994, Simon & Schuster)

The Organized Executive: A Program for Productivity by Stephanie Winston (1994, Warner Books)

"Salvaging Sales Scrap Time" by Rebecca Morgan (*American Salesman*, October 1996, National Research Bureau, Information Access Co.)

7 Survival Skills for a Reengineered World by William N. Yeomans (1996, A Dutton Book, The Penguin Group)

Time Management for Dummies by Jeffrey J. Mayer (1995, IDG Books)

"The Work of Leadership" by Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie (*Harvard Business Review*, December 2001)

معالجة

تحديات إدارة الوقت الضيق

فرض القوي بما في ذلك اجتماعات لا تنتهي، وفيض من الرسائل «أعراط المعلومات»، و«عبء المهمة» تأمر لسرقه الوقت من مديرين متمطشيه له. المقالات في هذا القسم تحتوي اقتراحات فاعلة للتطرية إلى كل واحدة من القوى المذكورة آنفاً.

سوف تكتشف كيف تحمل كل لقاء تدبره أو تلنحه به حياً لوجوده في شركتك، وتردّ تعالج الرسائل وتحيب عنها ولا سيما البريد الإلكتروني بطرق تحرر لوقت بدلاً من استهلاكه في هذه المختارات ستجد أيضاً نصيحة في استساح جميع هذه المحلات، والرسائل الإخبارية، ومصادر المعلومات الأخرى التي عليك أن بهصمها كي بطل حاصراً في عملك وصناعك، أخيراً سوف ترى كيف يجنب ١١ يرون الأخطاء التي من الثقيل والحياة دون أن تضيعهم الامماراد، والمعوقات.

كيف تجعل كل اجتماع مهماً؟

توم كرايتنيكر

يتدبر تيرينس، مدير الاتصالات لشركة خدمات صحية بشأن جميع الاجتماعات التي حضرها.

عندما يُسأل عن عنوان عمله يجيب ساحراً: «مُلازم لاجتماع متخصص»، ازداد توتر الاجتماع سوءاً نظراً لأن الهبة زارت من عمله وسبب تقاريره. ومع هذا عندما قام فريق لإدارة الأعلى بإعداد قرار في مصممه كان تيرينس عاضباً لأنه لم يدع إلى الاجتماع الذي نوقشت فيه المسألة.

لم يكن سلوكه مضطرباً كما قد يبدو، مشكلة تيرينس مع الاجتماعات أن معظم التي يلتحق بها عبر قاعة، ولا تهتم باستزاف الوقت، والأسوأ أن الاجتماعات التي تنجز فيها فعلاً أعمال الشركة لا يتوافر لها المهارة الكافية لضمان أن الأعضاء الحقيقيين حاضرون.

زمة تيرينس أزمة عامة، في الوقت الذي تترأى فيه التعيرات في مقر العمل، ويحضر المديرون والأعضاء، ويعرض بعضهم عملاً عولج من قبل اثنين. ويمكن أن يوهى وقتهم في أثناء الاجتماعات

«أكبر الشكاوى التي أسمعها عن الاجتماعات أنها غير منتجة، وأنها تستمر وقتاً طويلاً جداً، وأنها غير ضرورية، تقول فراسيس أ ماكيل وهي مستشارة ومدربة ومؤلفة لاجتماع آخر، والمرشدة العملية لتسهيل الاجتماعات الفاعلة (أوسيس، 2002)

«مع هذا فإن لاجتماعات في أفضل الأحوال يمكن أن تعني كل شيء لمنظمة، «كما تقول»، إذا كنت تستطيع حقاً أن تحصل على اجتماعات بتحية جيدة فإن شركتك في طريقها إلى أن تكون أفضل، أنا لا أعتقد أن كثيراً من أساس يكرر هيبها بهذه الطريقة، ولكن الاجتماعات الأفضل تبني أساساً أفضل وقرارات أفضل، وهذا ما يؤدي إلى تأثير مباشر في نصف الأخير من المهضمين».

قيمة الاجتماعات وخلصها

إذا كنت تفكر أنت وملاؤك في أن تحضروا اجتماعات أكثر من ذي قبل، فإن هذا قد لا يكون من وحي قلبك، في الأيام المديدة للمبادء والصبط لم يكن الناس في حاجة إلى أن يجتمعوا في غرف اجتماعات غالباً ولكن لما أصبح مكان العمل أكثر اشتراكاً وديمقراطية كما يقول لخبراء فإن المنظمات باتت تحتاج إلى اجتماعات أكثر للمشاركة في المعلومات، واستقبال الناس، واتحاد قرارات جماعية، وأكثر من ذلك أن الاندماجات والتحالقات قد زادت من لحاحه إلى اجتماعات مصطلحات، بالإضافة إلى أولئك الذين اتحدوا مكانهم في الشركات

كيف تجعل كل اجتماع مهماً

ولكن لما كانت الاجتماعات في «أفضل أحوالها» يمكن أن تقوم بدور هامة حاسمة لنجاح شركتك، صعب في ذهنك أن الاجتماعات في أسوأ أحوالها لا تمثل فقط فرصة ضائعة، بل أيضاً تمثل مالا ضائعاً الوقت محدود، عندما يصعب أحد العوامل في ساعات الاستخدام في اجتماع بدلاً من استخدامه في أعمال العمل على مساعدتهم وفي الميدان فإن الشركات تخسر الكثير من الأموال.

لموقع الإلكتروني [Effective Meeting .com](http://EffectiveMeeting.com) نعلم ، بتقنيات سماعات، ويقدم حاسباً لكلمة الاجتماعات تساعد على تقرير كلمة للاجتماعات قائمة على مجموعة من العناصر. على سبيل المثال، الاجتماع الأسبوعي الإداري يمكن أن يكلف مجموعه عمر بمقدار 490 دولار لكل وقت دسبح فيه - أو أكثر من 20 ألف دولار في سنة مع هتراض أن المجموعة تتألف من خمسة أشخاص بمعدل 70 ألف دولار في سنة في الراتب، وأن الاجتماعات تستمر بسنتين تقريباً، أضف إلى ذلك مقدار الدولارات التي تصعب بالضغط التركمي و ستياء الموظفين العائدين من اجتماعات ههها كم هائل من الرسائل ووقت العمل المؤجلة، التي تتراكم يوماً.

تقول المستشارة بيجي كلاوس، «لدي ريانن يخبرونني بأنهم مقهورون تماماً بـ «هوس الاجتماعات» الذي يحدث في الكثير من الشركات.

في ثقافة الاجتماعات الجديدة، يشعر المديرون في بعض الأحيان بأنه عليهم أن يستمعوا لى مداحلات كل فرد قبل أن تتخذوا أي قرار، لكن يمكن أن يصح استنزاف الوقت هذا سحيفاً.

هنا بعض الأفكار العملية للذين يريدون يقصرون تعريف الاجتماعات أكثر من إعاقتها، من أجل نجاح مؤسساتهم.

لا مشاركتك دوماً في اجتماع

يمكن أن يكون لحل الاجتماع غير شمر ببساطة في عدم الذهاب إليه. وكما يشرح كلاوس وخبراء آخرون بأن «هوس الاجتماع» يدعم بدرجة كبيرة باستخدام الاجتماعات للعناية بالعمل على نحو أفضل من لمعالجة بوسطن أخرى. قد دعوة الاجتماعات معاً مرة ثانية على المديرين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كان المرح من الاجتماع يمكن أن يتحقق بوسيلة أخرى، إذا كان الهدف المشارك في المعلومات التي غالباً ما تكون في منظمات مصابة بالاجتماعات السيئة فإن البريد الإلكتروني والمذكرات، والمحادثات غير الرسمية قد تكون أفضل.

«السؤال هو لماذا انعقد اجتماعاً معطلم. ناس لا يفكرون في ذلك بوضوح كاف». كما تقول باربارا ستريل، المستشارة في أوريل ومؤلفة (دليل المدير إلى اجتماعات فاعلة) (ماك غرو هيل، 2002)، السبب لأفضل للاجتماع هو أنك تحتاج حصاً إلى تماس بين الناس لحصرين، أنت تريد أن يتشارك الناس في الآراء والمعرفة، وبناء تكامل مشترك عبر الخط حول المسألة المطروحة. ثم يكون الاجتماع -إذا انعقد جيداً- لإحراز الكامل لذلك».

في حالات قليلة، يمكن للمشاركة في المعلومات أن تكون أيضاً هدفاً مطلقاً لنعقد اجتماع، كما تقول ستريل، ولكن فقط عندما نحتاج إلى

كيف تجعل كل اجتماع مهماً؟

الأحد والعطاء الموري العموي يكون ذلك من الممكن في الوقت المناسب،
وقد عدا ذلك يكون السريد الإلكتروني أو لصوتي كافياً.

تمثل الاجتماعات في أسوأ

أحوالها فرصة ضائعة

وهدرًا للمال

في بعض الأحيان يتطلب شفاء «هوس الاجتماع» تحولاً في كيفية
الإدارة كما يقول كلاوس، ففي حين أن مكان عمل ديمقراطي أكثر هو
أفضل لكل واحد بلا شك، فإن هذا لا يعني أن قرار المجموعة مطلوب
لكل المسائل الصعبة التي تدرى في اليوم المديرون الصغار الذين
يريدون أن يفحصوا تقاريرهم عند كل نقلة يحتاجون إلى اجتماعات
أكثر، من جهة ثانية فإن تمويل العمل إلى أعضاء فريق مؤهل يقلص
إلى حد كبير الحاجة إلى اجتماعات. يقول كلاوس: «إذا أفسد جيداً
هائني لن أحتاج إلى أن أكون حاضراً من أجل كل قرار يتخذه الفريق
أعرف أن توم وسوزان يعتنيان بالأمر».

«قبل الدعوة إلى اجتماع عليك أن تسأل نفسك: لماذا أقول
كلاوس: «المسألة لا شيء الذي تفعله وتريد الناس أن يفعلوه أو
يضعروا به؟»

سأل نفسك: هل علي أن أحضر هذا الاجتماع؟».

«لا تناقش»

«المناقشة» لم تعد حيدة كمية. الهيئات المنمطة لوقت تحتاج إلى أكثر من ثثرة هاقدة الاتهام، أو تقارير ممدمة هدفها الصعط تعتمد للقاءات اختجة على أهداف واضحة يستطيع الناس أن يعملوا بها. كما يستطيعون قياس التقدم بها. «إذا كنت أنطم بقاء، ريد أن أتجاوز المناقشة». كما يقول سرييل، ويبيع «ربما مناقشة وتقرير، أو مناقشة وبناء خطة، أو مناقشة وتحديد العوائق الأساسية للنجاح، «بد عملاً، أنا لا أريد قائمة بما حدث في الأسبوع الأخير».

على سبيل المثال، إذا كان التجمع الأسبوعي مع أعضاء فريقك قد أصبح مصدر اذى لوجودك ووجودهم أصر على أن يشد كل واحد بمن فيهم أنت تقريره لمسائل لمعية. احتط «مناقشة» الاجتماع للشايط التي تتطلب تشكير المسوعة كلها وعسها.

أنفق وقتاً كي توفر وقتاً

إن تيرينس في المثال الأول من هذه المقالة لم يشعل عن للقاء الأكثر هاقدة الذي كان بهم به، إذا كانت شركته مسعدة على دعو أقصل ومتصلة بالاجتماعات

إذا كانت المساعدة التنفيذية للرئيس قد فكرت وعدت ورقة عمل جيدة للاجتماع الأسبوعي لكبار الموظفين فمن الممكن أن يحصل أن قراراً حكيماً في الرسالة الإخبارية المترحة لجماعة سوف يتطلب حضور تيرينس (حصل به كسب نتائج المسح التي عاقت القرار المعاصر).

التعامل مع أفكار خارج الموضوع

بوضعها في «الموقف» وعلى لوح أبيض حتمي أو رمزي.

رتب الأفكار والآراء التي يمكن ملاحظتها

في وقت مناسب أكبر، (أو لا يمكن)

حتى لو نسيت أن تدعو تيرينس، إذا نشرت ورقة لعن مفه ما
كالمقاء على جميع المديرين طان تيريس سيعرف ما كان طيما بعد
ثم انه يستطيع أن ينضم الى الاجتماع. أو على الأقل أن يرسل بريداً
إلكترونياً إلى مديره بالمعلومات الحيوية.

نقترح ستريل قاعدة صرف 30-60 دقيقة استعداداً لاجتماعات
أسب مسؤول عنها أو يديرها أو كلاهما معا. كما نقترح بوزيع مفكرة
ثميلة وتجمع الأشخاص المناسبين، و السماح لمشاركين بأن ينفذوا
عندما تنتقل الاجتماع الى مسائل غير وثقة لصلة بشؤوبهم.

في ثقاء لتقدم يمكن للعمل أن ينتج قراراً مدهشاً ومرحياً به، «تحدد
النتيجة المرغوبة وعدد ورقة عمل قبل الوقت»، يقول المدرب والمستشار
ميكيل «قد تستطيع أن تتحقق من أنك قد لا تحتج إلى اجتماع».

استطرابات للنزهة

تفريغ المتبحرين

تسهيل الاجتماع لتفاع موضوع قائم بداته. ولكن الخبراء يشيرون
إلى عدة مفاهيم سهلة تجعل الاجتماعات منتجة وموحدرة قدر الإمكان.

لسائق الذي يتعرج خارج الطريق سوف يستغرق وقتاً أطول للوصول إلى المكان المقصود ممن يتجه مباشرة من النقطة «أ» إلى النقطة «ب»، الشيء نفسه يطبق على الاجتماعات التي تأخذ وقتاً أطول من لضرورة بسبب استطراد المشاركين.

يقترح كلاوس وخبراء آخرون طريقة وحيدة مفيدة ودبلوماسية لتوجيه الاجتماع بسرعة في مساره من دون لاساءة إلى أي متاعر. تعاماً مع الأفكار الخارجة عن الموضوع بصنعها في «مساحة حاسبة» - لوح أبيض حقيقي أو محاري يجمع الأفكار التي يمكن ملاحظتها في وقت مناسب أكثر، أو لا يمكن ذلك

الثرثارون والمبجحون يمكن أن يفسدو نجاح اجتماع يصاً حتى لو كانوا ضمن الحدود المرسوم إنهم لا يستهلكون الوقت وحسب بل يحشرون المشاركين الأقص كلاماً الذين يمكن أن يكون لديهم لأفكار الأفضل، المقاطعة المهددة من جانب رئيس الاجتماع قد تكون ضرورة لقطع المحادثات الكلامية، عندما يجتمع ذلك مع تلقينات للمتحدثين المعارضين، يمكن أن يجعل كل واحد معنياً، مما يعني اجتماعاً أفضل.

في بعض الاجتماعات يبدو كل واحد يريد خمس دقائق أو عشرأ من لوقت الاحياءلي. كما تقول سترابيل- إذا كانت تلك هي العادة في اجتماعاتك حلص الناس من هذه العادة تقول سترابيل - إذا لبيتهم كلهم وعندك 10 أشخص في اجتماع «فقد أضعب ساعه على الأقل».

أعلن عن اجتماع يوم حر

بعض اشركات تعلن عن اجتماع أيام حره وثمة شركات أخرى تخصص ساعات معينة من ليوم خرج الوقت المحدد للاجتماعات، في بعض المنظمات، المنسل إلى الاجتماعات يحارب عبر «جعله واقفاً»، والاجتماعات المختصرة حيث يعمل المشاركون غير حذاول أشد والرخي بطريقة سريعة، الوقت طمباً كل الوقت كي يذكر حدهم الآخر بان الاجتماع ليس وقتاً للتراخي والراحة.

نصح ستريين: «استخدم الاجتماعات على نحو مقتصد وجيد، ولكن عندما تكون الاجتماعات في أفضل حاله يستطيع الناس أن يكونوا مبدعين معاً، حيث يدعون منظور كل واحد ومعرفته وخبرته، وهكذا يمكن أن يصبحوا جزءاً مهماً في عملية النمو مع حلول مبتكرة للمشكلات وطرق جديدة وأصلب لمسح الأشياء» من لا يريد ذلك؟



معالجة حمل الرسائل المضطرب (فيض معلومات الرسائل)

دوايت مور

رجل سوف أدعوه آل مونرو هو مدير عام إقليمي كبير لسكة حديدية كبيرة. عند وصوله إلى العمل في يوم اعتيادي، يستخدم هاتفه الخليوي كي يعتني بـ 15 مبرداً صوتياً أو ما يقارب ذلك عندما يصل إلى المكتب بعد ما بين 70 و 100 مبرد إلكتروني في انتظاره، وهو يتندر أن نصف هذا العدد لا علاقة له بعمله. ومع آخر شئ، أن يذهب إلى تقاريره المباشرة، بعض ما يتمنى مثير للاهتمام، ولكنه لا يحتاج إلى عمل والباقي غامض وبحجم 6% فقط يتطلب منه أن يقوم بشيء على الفور وهناك القراءة والإجابة عن رسائل وهي تستغرق كل ما يتبقى، بالإضافة إلى معظم ساعتيه الأولى في العمل هل سدد ذلك مأثراً؟ في الوقت الحاضر حتى كبار الموظفين في معظم المنظمات باتوا يتوصون حلاً زائداً من الرسائل كل يوم. ولكن قلنا أننا نتوافق مع التزامات هذا الطوفان بالطريقة التي نعمل بها.

هَكَزَ فِي الْأَمْرِ، مَعْظَمُ الْاتِّصَالَاتِ فِي عَالَمِ الْيَوْمِ الْإِلِكْتُرُونِي، بِأَنَّ طَرِيقَ وَاحِدٍ أَكْثَرَ مِمَّا هِيَ تَفَاعُلُ رِسَائِلِ السَّرِيدِ الصَّوْتِي وَالْبَرِيدِ الْإِلِكْتُرُونِي قَصْبَرَةٌ، وَتَعْلِيمِيَّةٌ وَأَحَادِيَّةٌ وَعَمَسَةٌ، وَمَمْفَصَلَةٌ وَلَمَّا كَانَ الْمُرْسَلُ يَتَوَقَّعُ حَاجَةً عَمُومًا فَابْتِهَمَ خَلْفَقُونَ شَعُورًا بِالْإِلْحَاحِ نَحْنُ نَسْرِعُ إِلَى الْإِحَادَةِ مِنْ رِسَائِلِنَا قِيلَ أَنْ تَشْعَلُ أَيُّ شَيْءٍ آخَرَ،

وَأَيْضًا، هَاجَرَ تَقْنِيَاتُ الْحَدِيدَةِ قَدْ حَفَّتْ مِنَ الْمُمْكِنِ لِمُسْرُكٍ لَتَحْلَصَ مِنْ كَثْرَةِ مَسَائِلِ طَائِفِ السُّكَّانِ بِنَارِهَا، الْمُدْبِرَةُ الْمَجْهُوزَةُ بِوَدِّ صَوْبِي لَا تَحْتَاجُ إِلَى أَحَدِهِمْ مِنْ أَهْلِ أَنْ يَحْيِي عَنْ نَدَاءِهَا الْهَاتِفِيَّةِ، فَمَنْ لَدَيْهِ بَرِيدٌ إِلِكْتُرُونِي لَا يَحْتَاجُ إِلَى أَنْ يَكُونَ بَدِيهِ كَثِيرٌ مِنَ الرِّسَائِلِ الْمُرْمَزَةِ، وَهَكَذَا يَجِدُ الْمُؤَظَّمُونَ الْإِدَارِيُّونَ أَنْفُسَهُمْ يَتَلَقَّوْنَ الْمَكَلَّمَاتِ، وَبِمُرْتَبُونِ الْأَجْتِمَاعَاتِ بِوَأَسْعَةِ مَفْكَرَاتِهِمُ الْإِلِكْتُرُونِيَّةِ، وَهَرَاءُ عَشْرَاتِ لِرِسَائِلِ الَّتِي لَا تَعْنِيهِمْ حَقًّا.

وَلَكِنْ الْمَهْمَةُ الْأَكْثَرُ خَصْرًا لِهَذِهِ الْوَسَائِلِ الْإِعْلَامِيَّةِ أَنَّهَا تَدْفَعُ بِالتَّحْمِيلِ، وَالتَّمْكِيرِ، وَاتِّعَاجِ الْأَمْرَارِ إِلَى مَسْتَوًى عَبِيرٍ رَفِيعٍ إِنَّهَا تَرْكُزُ نَشَاءَ الْمُدِيرِ عَلَى تَفَاصِيلٍ بَعِيدَةٍ عَنِ الْاهْتِمَامَاتِ بِالصُّورَةِ الْكَبِيرَةِ، خَدِّ فِي الْحَسْبِ بَرِيدُكِ الْإِلِكْتُرُونِي، مِنَ الْمُحْتَمَلِ نَهْ سَعَامِلُ مَعَ مَسَائِلِ مِثْلِ الْأَجْتِمَاعَاتِ، وَسُلْسَلَةِ الْمُلَاحَظَاتِ، وَالْأَشْيَاءِ الَّتِي يَنْبَغِي وَصْفُهَا جَانِبًا، وَمُعْطَالٌ مِنْ رُتَيْسِكَ، أَوْ تَقَارِيرٍ مِيَّاشِرَةٍ، وَهَكَذَا، وَمِنْ الْمُحْتَمَلِ أَنَّهَا لَا تَرْكُزُ عَلَى مَسَائِلِ اسْتِرَاطِيَّةٍ أَوْ أَيِّ أَهْدَافٍ أُخْرَى طَوِيلَةَ الْأَحْلِ.

يَصُورُ وَضْعَ الْمُنَوَّرِ الْخَطِرَ، عِنْدَمَا سُئِلَ عَمَّا كَانَتْ الْأَهْدَافُ لِسَنَوَةٍ، ذَكَرَ ثَلَاثَةَ أَهْدَافٍ أَثَرَتْ فَعْلِيًّا فِي رِجَالِ اشْرَكَةِ بَعِيدَةٍ

الذي، واحد منها تتضمن نقصاً في حركة آلات هي الاقتصاد المتسارع. لانستطيع أن نحمل المحركات تعمل بسرعة كافية لتلقي الأداء. لكن عندما سئل ماذا فعل لبواحه هذه المسألة توقف عن الكلام لمدة ثم اعترف بأنه لم يُطلع عليها أحداً، حيث لم يكن لديه الوقت الكافي.

رُبع خطوات تصبغت الرسالة

إذا كان هذا يصف جيداً وضعك، إنه وقت العمل، أنت تحتاج إلى ترتيب أولوياتك وإدارة رسائلك، أوصي بأربع خطوات

1- ابدأ يومك بطريقة مختلفة

بدلاً من القفز إلى بريدك الإلكتروني ابدأ اليوم بقطعة ورق بيضاء، اكتب هدفاً إستراتيجياً، وطور خطة عملية كي تمسك بها ينبغي أن نعمل. أولاً لاحقاً، حدد حزمة من الوقت الخالي للعمل على الهدف.

2- تخصص بريدك الإلكتروني في نهاية اليوم.

نت متعب بعد كل هذا وتوافق إلى العودة إلى لست، سيكون الأفضل لك التركيز على الأشياء المهمة، وأن نحمل حاباتك قصيره، إلى جانب ذلك فئة من الناس سيكونون قادرين على الاستجابة فوراً.

3- علم الناس كيف يرسلون إليك بريد إلكتروني

قرر موظف إداري الاجابة عن كل بريد إلكتروني مدة أسبوع مع ملاحظة ملاءمتها.

شَفَرُ إِجَابَاتِهِ

١ ثامر علي إرسال هذا النمط من المعلومات لحرقة.

ب - إذا لم أكن في هذا الطريق، لا ترس هذه المعومات

ج - أرسل هذا إلى الشخص الذي قولته في الوشاحين الذي وادى إلي
وهكذا جعله من البريد الإلكتروني يتدفق باندفاع.

4- علم نفسك ألا يتحدث معك بالهريد الإلكتروني.

إذا كان يسأل عن شيء من المعلومات فواجب من قبل موظفيك،
أشر عليه بالشخص المناسب، ولا تشعر أنك ملزم بالإجابة عن أي طلب
صغير مباشرة. بدلاً من ذلك كن واثقاً من أن تحضر الرئيس مطلعاً على
الأنشطة الواسعة التي تختارها بديلاً.

أخيراً، تذكر الأشياء غير التهديدات للحياة يكون ملحقاً. خذ وقتاً للتنفس. أوجد أولويات لعملك. اجد لحظة من الاعتماد على نساءات لوجه للوجه، وليس الرسائل، من أجل أي شيء يتضمن التباساً، أو معاملاً، أو عاصفة، التقنية هي مجرد أداة ويسعى لأنمر كيف نتحدث
قرارات؟ وكيف نرتب وقتنا؟ أو كم نشعر بالراحة؟



التكيف مع (فيض المعلومات)

تأليف من تأليف الأستاذ الدكتور محمد عبد الله

دوارد بريوت

في أثناء قراءتك هذا الكتاب ففكر في جميع المطبوعات الأخرى التي
يحاج إى أن بدرسها هذا الأسبوع المجلات ولصحف والمدكرات،
فكر في لرسائل، والمدكرات، والتقاء يد، والمأكسات الصادرة من الالة،
والبريد الإلكتروني، والشبكة التي تحلب الانباء.

والأفضل ألا تفكر فيها جميعاً، المعلومات تدفق بنزاً من مرهق يمكن
أن تؤدي صحتك حقاً على الأقل وفقاً لتقرير عام 1996 الذي طرخته
رئيسر للمعلومات العملية أكثر من 40% من كبار المديرين وثلاث جميع
المديرين (من 1300 منشورة في لعالم) ذكر أنهم ضمنفو «لصححة
كمافيه مباشرة للصعط المرتبط بالصعط المعلوماتي.

«صبط المعلومات» كما جاء في عنوان كتاب مشهور، يبدو أنه يرداد
سوء ولا ينحس تهدد الإنترنت بتحول تدفق المعلومات اى موعة مد
وحزر، هذا المأرق أكثر ظهوراً وتهديداً منه في الخدمات المالية وهما

يعلق بأصحاب المصادر، ومديري الاستثمار، والودائع المصرفية، والمحللين، والتجار فإن العمة الحقيقية هي المعلومات، وليس النقد.

يلاحظ الأستاذ النفسي من هارفارد دانيال جيلبيرت أن عبء المعلومات يفسد قدرة الدهن على إجراء مهمات مثل التحليل واتخاذ لقرار، أي صعوبة بالنسبة للمحتصين لمايين الدين يجب عليهم يومياً أن يحصوا بدقة ويعموا بكميات ضخمة من المعلومات؟ كيف يتواصلون من دون انتعاش؟ «سعر أسود» كما يقول أريه كول ساحراً، وهو مدير لتجاري لـ «تريند فاند للاستثمار»، ومع هذا بعضهم بنحو وبر دهر اقتصادياً، يختار من المديرين في أسهم محتملة للخدمات لمايه لتقنيات والأدوات الآتية

الأسبقية

يقول جيلبرت «إن هناك قلة قليلة من الناس، مثقلة بالمعلومات لحظرة، هناك كثير من المعلومات بعضها دقيق، ولكن (90%) منها قد يكون عديم الفائدة». الوصول إلى الأولوية هي مهمت الأولى. لقد صيّق ماثيو روبرتسون - مدير منصباً ربيعاً للتمهيدات الدولية في «نيورغر وييرمان» (A.I.A.) لأثنته A لصادر المعلومات اليومية إلى ستة أشخاص، ثلاثة سباسة للدخل الثابت، وثلاثة تحدر للتداول، وشاشتتين للحاسوب في دويترو وبومبيرغ مركبتين اختارهما من بين لاف الحبارات التي تقدمها كلتا الخدمتين، للدقة بفصل كول بين حاسبي التريد الذين يصلان إلى مكتبه كل يوم في خمسة سناديق،

واحد للموارد الآتية من شركات يتبع لها، وتقارير تحليل الأسواق الدولية والنشرات والمأكبات، تبدأ قراءته بالنفسين الأوسين، وهو يقول: «لا تعامل جميع المعلومات على حد سواء».

مصادر تصفية المعلومات

لصحة التي تواجة عنها سلطاتنا، هي وضع حدود لكمية المعلومات التي تصل. هذا قد يبدو معرضاً للناس الذين يبحثون دوماً عن مجموعة نقية من المعلومات التي يمكن أن تعطيههم قدرة تنافسية، وكما يقول كول «أنت تجلس الأحداث سعيدة بزيادة مقدار المعلومات التي ستميها»، ولكن لما كان حجم الحشو المكثف في أي صناعة أو نشاط، فإننا نحتاج إلى أن نكون واثقين وإذ من المهم انتماء المصادر الأكثر فائدة للمعلومات التي ستميها، في العروق الأخرى يقول مدير النقدي سكوت بلاك، رئيس إدارة «دلمى» هناك انتشار هذه الأيام هناك هواء أكثر يأتي من الباب» نحن نحاول أن نلهم الشمل»، ومن أجل تعقب لشركات التي يستثمر فيها من قبل بقرا بذلك فقط تقارير الشركات، وفما كانت الشركة التي نحن من أحب مهمة، واستيعاب الأرباح ومن أجل حفظ المراقبة على عمل الشركات الجديدة كي يستمر فيها أوحدت ديفي نموذجاً رياضياً كي يتجر الستار الأول لمالية الشركة، ويقول بلاك «أعطينا كثيراً من الاهتمام للمعاصر الرسمية ذات النموذج الرياضي»، كما يقول بلاك، «إنها توفر 99٪ من وقتنا».

تقليص أو إزالة المصادر الأولى

إن مجرد قراءة الآخرين لبعض المطبوعات لا يعني أنه ينبغي أن تفعل ذلك، الصحف اليومية والمجلات التجارية العامة ليست ممتدة لدى كثير من مديرينا يقول المستثمر المصري بيتر ستاكر الشريك في EM واربورغ، بينكوس وشركاهما: «أنا أقضي وقتاً أقل في قراءة الصحف العامة هذه الأيام، تميز المعلومات ذات النوعية العليا إلى أن يكون في المصوغات الأكثر برزخاً»، كما يقول المستثمر المصري بيتر ستولكروبي واربورغ بينكوس وشركاه «والمطبوعات التجارية - فورشن، فوربيس وفرنس واين- مع هذه المطبوعات أقضي وقتاً أقل. لقد اقتصرت على حفنة من المصادر الأفضل. يقول المستثمر المصري ميكائيل دوتشوت، المحلل في روبرتسون، وستيمانس وشركاهما إنه نادراً ما يمر لصحف تجارية عامة «لأنها عبر تجربتي ما تكتنه غالباً ما يكون غير دقيق يقرأ بلاك صحيفة وول ستريت من أول صفحة إلى آخر صفحة في المنزل ليلاً لأنه يجدها «مثيرة للاهتمام بصورة عقلانية ولكنها لا تتصل مباشرة بما أحتاج إلى معرفته» من أجل قرارات الاستثمار».

يقول كول، ثمة قاعدة سلبية أخرى هي تقارير «وول ستريت» لبحثية: «إنها تقوب سوداء للوقت. بحث بروكسريج هو معلومات عامة لا تحتاج إلى أن تنتهك. إنها لم تتوارى استة» الراسمالي المصادر ديفيد غلوب، زميل في جامعة هيل. بعد أن بحث المساواة من مصارف

الاستثمار «عديمة المنفعة في الغالب» يقول ثمه مصيعة أخرى لوهت هي استعراض السلع عبر الشبكة لعامة. ليس ذلك أبحث عن الشبكة عديم المنفعة على نحو متأصل «ولكن يجب أن تعرف عما تبحث بدقة» وكما يعرف من امضى الوقت في «الشبكة» فإن لخوض فيها من حل الوصل المرتبط أو العشوائي هو أحد مسراتها المغرية. هدام يؤكد حقيقة تتفق بمصادر المعلومات الثانوية، تحنب مباح الوقت يأخذ تمكيداً واعياً واحترساً يقول كول منتهداً «من السهل أن تحس وفي يدك صحيفة يومية، ولكنني قررت أنها ليست مصدراً مفيداً لي».

حرر نفسك من أجل محادثات وجهاً لوجه

بسر المعلومات مهما كانت شيتها من الآخرين وتشكيرهم - ويتبع ذلك أن طريقين للمحادثات مع هؤلاء الناس سيكون أمراً فائقاً بوجه عام. يقول كول «الناس يتصاعلون ولكن لمقالات لا تتفاعل. المقالات لها جمهور وسع، معظمها غير مكتوب من أجلي. الناس يوفرون الوقت، المحادثات وجهاً لوجه مصدر فائق للمعلومات، حتى إن كول التي تتابع ما يقارب ألف شركة ترى مديريين من نصف هذه الشركات على الأقل، بالرغم من استهلاك الوقت و لطبيعة المرهقة لرحلات العمل. المقابلة وجهاً لوجه أفضل من المقابلة من هاتف إلى آخر كما يقول ستاكر من واريج بينكوسى. «عندما تريد حقاً معلومات نوعية، لا يوجد بديل للمقابلة وجهاً لوجه. فوارق لغة أجسادهم وتعبيرات وجوههم تصبغ على الهاتف».

الإرضاء

هذا الدمج بين الكلمات من الاقتصاد هي مريح من «الرمي»
وه الكمية» تصب بإحكام الحاجة إلى وقف البحث ما إن ينهي مقدار
ملانم من الوقت إلى مقدار كاف من المعلومات المصيدة. يقول غولوب،
«يمكن أن يكون هناك إبرة في كومة قش - ولكن القش يمكن أن يكون
مرعجاً حقاً للبحث فيها». إلى جانب ذلك يسير ببطء ما تجمعت بلاتك،
«أنت لن تحصل على كل شيء إذا كنت تسعى إلى لكمال فستصاب
بالجنون، ولن تصل السنة إلى أي طريق».

قم بتحليلك الخاص

يقول دوتش وود من دويرو - تون - تيم انز: «إننا لم تكن حذراً حقاً
في ميدان ما فأنك لا تعرف كم هو دقيق تحليل شخص آخر» ويستشهد
بلاتك من ديسكارتيس «عمل المرء أفضل في كثير من الأحوال من عمل
لكثرة». ويصيف بلاتك «هناك كثير من الحمقى» الذين جمعت شركتهم
بأشخاصها لسنة 185% من العقد السنوي على مدى السنوات تسبع
عشرة، «نحن لا نريد أن نعتمد على تفكيرهم».

نوع العمل عندما تستطيع

«الآن لا بد أن تعمل لا مزاة انفرادية يمكن إيجاد التحليل النامي
لذي يُعتمد عليه. على سبيل المثال، لقد بنت شركة مجموعة عارتر
للاستشارة شهرة للتحليل الدقيق بقطاع تقنية المعلومات، كما يقول
ستالكر وغولوب. «أنت تجد مصادر المعلومات التي تميدك وتلزم بها».

ويضيف «لم يحصل أبداً ولو مرة واحدة أنا لم سمع عن شيء ما بين معارفنا الشخصيين ومصادر النظامية».

استخدام الإنترنت كي قروض الإنترنت

مصادر المعلومات المدمجة والأحدث الإنترنت وما يتبناها. والشبكة العالمية الواسعة عالياً ما تلام على سراع فيض المعلومات إلى مستويات مصحكة. ومع هذا فإن مصادر معلومات العمل لجديده على الإنترنت ليس بالكبير كما يقول ديفيد بوعهوسيان وييم دانكان اللدان أوجدا عام 1994 موقع شبكة يدعى شبكة التمويل (www.corpnet.com) التي تجمع دائرة واسعة من المعلومات المالية والتحليل. والشئ، الملاحظ جداً عن الإنترنت كما يقولان، إنها تسمح بمقدرة عاجلة للمعلومات لوحدة giga التي كانت تتطلب سابقاً مقداراً كبيراً من الوقت والجهد لإيجادها.

ستجابة للطبيعة المادية للإنترنت، ثم يتكرر عدة طرق لتكبير العمل البحثي عبر الإنترنت. الأداة الأكثر أولوية هي محرك البحث مع هذا فإن محركات البحث ذات تنظيف وبيع نسبياً، وتستحب غالباً للسؤال بمئات أو آلاف الصرحت، وبأسلوب ثان «دفع» مستخدم الشبكة يمكن أن يرسل ملفاً مختصراً لاحتياجاته الخاصة من المعلومات، مع ما في ذلك أن يرسل، أو الة ما، الأخبار والمعلومات التي تناسب ملفه. وينصح ستانكر وعولوب كلاهما بزيارة الموقع (www.individual.com) الذي يمرر ويصف قصصاً مسلية من مئات مصادر الأخبار، ويرسلها إلى كل يله كي تتحد مع خدمات

لشبكة. ومع خصوصيتها فإن دفع المواقع هو مجرد عبء آخر من المعلومات مما يجعلها ثقيلة بهذا. والبديل الأفضل قد يكون مثل ما قدمته شركة بوعهوسيان ودانكان، قصة شركاء الطريق، وتستخدم هذه الإنترنت شبكة حاسوب داخلية شركات الخدمات بانية لإيجاد السطوح البيئية التي تجمع التغذية الإخبارية. ومحتوى الشبكة متنقى، ومعلومات شبكة داخلية، هذه السطوح ذات الملك الخاص تركز مصادر المعلومات وتضمن أن جميع المستخدمين هم في الصفحة ذاتها كي يتحدثوا.

اعرف أين تريد أن تذهب

طرح شبكة عريضة لم يعد صورة مناسبة لجميع المعلومات، في هذه الأيام ربما يكون الحال مناسباً أكثر. يقول روبرسون من نيويورك روبرمان: «إنه لأمر مدهش ما يمكن أن تجده لأن إذا كان لديك تفكير في ذلك، وهكذا عليك أن تصنع إستراتيجية لما تعتقد أنه مهم... عليك أن تحظى بتوجيه كامل»

هراءات إضافية

Data Smog: Surviving the Information Glut by David Schenk (1997, HarperCollins)

Dying for Information? An Investigation into the Effects of Information Overload in the UK and Worldwide by Reuters Business Information (1996, Firefly Communications)

هل تحظى المهمات المتعددة بتقدير عالٍ؟

جينيمر مكمرا لاند

على مدى عقود، كان يسترض أن القدرة على التحول بسرعة من نشاط إلى آخر هو جوهر العمل الإداري، والحق أن نصف أنشطة المديرين سيمر سح دقائق أو أقل، وتُحسّر من أنشطتهم فقط سبغق أكثر من ساعة كم يقول الأستاذ هدرى ميتنبرج من جامعة ملك غيل في كتابه لكلاسيكي لعام 1973 (طبيعة العمل الإداري) (هاربر ورو)، ومما يقرر أن هذه الحاجة للعمل المتعدد سوف تصبح أقوى في أثناء الركود: كالشركات تهمل مواقف وتعزّز أخرى.

ولكن إلى أي مدى تستطيع أن تدفع منطق المهمات المتعددة قبل أن تعطي عكس نتائجها؟ الإدارة تريد أن تؤمن أنها بطريقة ما تستطيع أن تدمج أعمالاً مختلفة وتحددها لشخص واحد، وأن يكون ذلك لشخص متاحاً كما كان ثلاثة أو يريد من العاملين المستقلين الذين عرضوا هذه الأعمال من قبل» يقول ديفيد مير، أستاذ علم النفس في جامعة ميتشجان: «في معظم الحالات هذا غير ممكن فيود الدماغ لا يمكن أن يسع».

الشركات قد تكون غير مُقدّرة إلى حد كبير لتكثيف الوقت المرتبطة بتعدد المهامات. تُظهر الأدلة المتزايدة أن التقويم المزدحم الذي يدعو إلى كثير من الممز إلى لحلف والأمام بين الأنشطة يمكن أن يقلص القدرة لإتاحة بدلاً من أن يعررها وتشير دراسة من قبل مير ورملائه إلى أن الدماغ يمر بنوع من سدة إحماء كلما كان على وشك البدء بمهمة جديدة. ويشرح مير «عليك أن تجعل انتباهك مركزاً، عليك أن تتذكر نفسك ما هي المسائل».

ما إن يتم ذلك حتى يشرع دهنك في العمل على نحو منتج. ولكن حتى 30 ثانية من اللهو تكون كاهيه لأحرا حك عن الحط ومثل وعاء من الماء يغني يحتاج دماغك إلى وقت حتى يعلي ثانية، و ستناداً إلى كم من الوقت أنت مضطر إلى اسحول من مهمة إلى أخرى فإن تكاليف لوقت بصاف مهمة أو ساعتين إلى أربع ساعات، في اليوم، كما انك قد تراه دراسة

الحاجة إلى التركيز

كما لاحظ بيتر دروكر على نحو معروف تعتمد الإدارة السححة على القيام بالأشياء الصحيحة بدلاً من فعل الأشياء على نحو صحيح، أنت تحتاج إلى أن تعدّ الأنشطة القليلة الأكثر أهمية صديق وتركز جهودك عليها. مع هذا أن 10% من المديرين فقط لديهم التركيز لضروري ولطافة كما استنتج د. هيكلي بروش، أستاذ القيادة في جامعة سان عالان، في سويسرا والدكتور سومانترا عوشال، الأستاذ لسابق للإسراتيجية والإدارة الدولية في مدرسة لندن للعمل،

استناداً إلى دراستهما مدة 10 سنوات للمديرين المشغولين بالعمل وفي حين أن مديريين آخرين يعطون الاعتبار الأولي للقوى العسرية مثل رئيس رؤساء العمل، الأنداد أو أوصاف العمل عندما يقررون ماذا يعمل المديرون الساعلون العميون من الخارج: «إنهم يقررون أولاً ماذا ينبغي أن يحزوا، ثم يعملون على إدارة البيئة الحارحة» كما كتب بروش وغوشال «احذر المدير المشغول» هارفارد بريس بريفيو، سباط 2002.

تقوم مليء بدعو الى كثر من القفز
إلى الخلف والامام بين الانشطة ويمكن
أن يقتص بدلاً من أن يعرّز الانتاحية

وهم يعملون أيضاً إلى أن يكونوا أكثر اهتماماً بانفسهم وتحديد أهدافهم واختيار معاركهم وإدارة وقتهم بدقة أكبر من باقي المديرين «الناس المنزموون بالقيام بشيء ما لا يمكنهم أن ينصرفوا بسهولة، كما يقول بروتش: «إنهم يعملون على العودة إلى مقصدهم حتى بعد انقطاع».

أبعد تعدد المهمات عن المنصة

لا تستطيع يوماً أن تتجنب الانصراف إلى سب من المسائل ضمن مقدار ساعة، ولكن إذا كنت تستمر في رؤية مثل هذه المناسبات كنموذج إداري بدلاً من شر ضروري فإليك لن تقوم بأي تحسينات البتة.

فَوْضَ كُلِّ شَيْءٍ لَا تَحْتَاجُ إِلَى الْقِيَامِ بِهِ شَخْصِيًّا

التفويض كما يتحلى عادة «يخلق معنى مستبلاً» كما يكتب داركر في (المدير الفاعل) (هاربر برس 996)، «إذا كنت هذا يعني أن على شخص آخر أن يقوم بحزء من عملي فهذا خطأ، لا يوجد لدى أي مدبرة وقت كاف للقيام بجميع الأشياء التي تعدها مهمة لطريقة لوحدة للوصول إلى الأشياء المهمة هي «أن تدفع الآخرين للقيام بأى مني» يمكن أن يحقق بأيديهم»

مارس إعاقة الوقت

يقول مير «التقط مُدّاً من الوقت بحيث لا يقاطعك أحد وحيث تستطيع متابعة المهمة بعد مدة التمرين التي ينبغي أن يحدث. أنت تمنح إلى أن تكون قادراً على «توزيع الوقت بمقتادير واسعة كفاية». وخاصة، من أجل التفكير المثبت والمُدغم بالحجج والحاكم الموزون لمطويين عند اتحاد الأشخاص للقرارات وفي عممية الابتكار، كما يقول دراكر: «من أجل الحصول على القليل من الوقت تحت تدبيرك لن يكون كافياً حتى لو كان المجموع رقماً كبيراً من الساعات»



صنع القرارات الأذكى على وجه أسرع

ليس من المدهش أن معظم المديرين يشعرون أن لديهم وقتاً أقل من أي وقت آخر لإنجاز عمل أكثر من ذي قبل. لما كانت خطوة العمل تسارع أصبح المديرين في كل مكان تحت ضغط من أجل اتخاذ قرارات أذكى بعبء من الوقت ومطلوبات غير وافية. إذا كنت قد شرعت للتو بعمل جديد في شركة مكافحة فاد، الحاجة إلى العمل بسرعة تصبح أكثر إلحاحاً.

مع أن جعل قرارات أذكى أكثر سرعة قد يبدو صعباً على نحو مسنحيل، ثمة أساليب تستطيع أن تستخدمها كي تسرع اتخاذ قراراتك مع استمرارك في اتخاذ خيارات حكيمة. الاختيارات التي تتبع مرتبطه بـ **استراتيجيات**، بما في ذلك استحداث مبادئ أصلية لإيصال اتخاذ القرار إلى الزبائن، والامساك بالمرصن كي تطور معرفتك بحيث تستطيع أن تعتمد عليها بسرعة عند الحاجة وتجنب مآزق عامة مأثومة مثل مصيدة «كثرة الانهيار».

اتخاذ قرار الدورة السريعة

إدوارد بريويت

على مدى العقد الأخير اعتنقت عدة شركات -حتى الصناعات الكاملة- نفسات الدورة السريعة وسيلةً لإسراع حُدُري للإنتاج وتطويره، ولكن مع كل فوائدها فإن التركيز على السرعة قد جعل أعمال المديرين خالياً أكثر مسعوبة، تغيير العلاقات الثنائية السريع قد أضعف التنبؤ والتخطيط، والتنظيم المهمات الأساسية للإدارة- وجعلها سريعة وغير موثوقة على نحو خطير.

كيف نخطط قائمة الموجودات للربع القادم إذا كان كتاب العمل يتغير أسبوعياً؟ كيف نركز على برنامج تطوير الإنتاج عندما يستطيع السوق أن يعمل جهودك مهمة بين عشية وضحاها؟ باختصار، كيف نتخذ قرارات عمل تجاري حيدة في الوقت الذي يتغير فيه عملك التجاري بسرعة كبيرة؟

نُصف سهماً جديداً إلى الحمية الإدارية اتخاذ قرار العجلة السريعة. هذا القرار لا يجر بساطه «بدراسة أسرع» بل بتغيير منظم للطريقة التي يتعامل بها فريقك مع المعلومات.

هنا إجماعات مفيدة من مكررين إداريين طلائعيين وشركات لمساعدتك في شحذ هدرتك على نعم بحكمه، حتى في وجه الوهت غير لكافة والمعلومات غير الكافية.

1- أعد التفكير في نموذج القرار

النموذج الأساسي لبحث أسوي - لجهد الرضى الكثيف من أجل جمع كثر ما يمكن من المعلومات ثم توليها - كن دوماً غير مُرضٍ على نجومنا، نظراً لأن «المعلومات الكاملة» وهم. ولكن الحاجة إلى اسرعة تحطم هذا البناء التقليدي للقرار - الأسواق تتحرك بسرعة بالغة بحيث إن مديراً ينتظر معلومة خطيرة يحاطر بترك النواة متأخراً جداً. سب براون بوفيري ABB، والمدير التنفيذي لـ (بيرسي بارميك)، فهم هذه الحقيقة الجديدة عندما شكّل «صيفة 7 / 3» في أواخر الثمانينيات؛ اتحاد قرار بسرعه، وأن تكون على صواب سبع مرات من عشر أفضل من أن تتأمر وأن تبعد عن الحل الكامل كما قال لمديره القبول بمثل هذا المعدل المربح من الخوف «قد يبدو مريعاً في البداية، ولكن عندما تفكر فيه أكثر قليلاً، سوف يعطيك القرار السريع خيارات لا يوهها لك المرر البطيء». كما يمول البروفيسور ولتر رايمان الباحث في معهد بولي تكنيك، وخبير في الإدارة «إذا اتخذت القرار بسرعة وحصلت في أسبوع أو اثنين، أو ثلاثة مصاعب لم تتوقعها أحد، لديك فرصة جيدة جداً أن تكون قادراً على أن يعكسها أو يعدلها، ولا يزال لديك الوقت لتعامل مع مشكلات السوق». وعلى العكس من ذلك، لقرار المتأخر قرار صانع شعار ماسر، هو حجر الزاوية بنجاح ABB:

اتخاذ قرار الدورة السريعة

«السريعة والقسوة الفصل من لعنايه والبطء، الشيء الوحيد الذي لا نستطيع أن نقبل به هم الناس الذين لا يفعلون شيئاً».

كيف تضمن أن تأخذ قرار تلك المسار الصحيح بنسبة 70% على الأقل من الوقت؟

يحب بول ما ميل المستشار الكبير في «شركة موبتور»، بالاعتماد على حدس إداري، الحدس قد يسو في البداية مُنزلقاً منحدرًا يصع عليه أحكام العمل ولكنه في الواقع طريق موثوق للوصول إلى معرفة المديرين المراكمة بـ «ما غيل» «الماس الذين يصعبون قراراً حدياً جيداً يرفعون معوماتهم» ويقول أيضاً «الحدس يناسب أيضاً اتخاذ القرار السريع» ويضيف: «إنه إبداع عميق، ولا يحصل عليه بأشهر وأشهر من لتحليل».

2-الترايط

لوقت الحقيقي لترايط لإلكتروني حديد حاد تدوحة أن كثيراً من الشركات تحاول أن تدرك كيف يمكن أن تحدث تغيير كملاً في اتحاد القرار، تقنيه الاتصالات اليوم، مركزة على الضغط حتى الصبر على مصدر الوقت الذي يسعفه للحصول على المعلومات وسجدها وأن تعلم أن نحدد قرارات، وأن تبدأ عملاً، وأن نشر المصادر، وأن يتكرر، وهذا ما يلاحظه بعناية ريجيس مكينا في كتابه «لر من الحقيقي» مثل هذا الضغط ازمي ليس متأثراً بارتباط مدير ما بجميع مصادر

المعلومات فتخضع المعلومات يمكن أن تكون سيئة مثل الاهتقاد إليها، ولكن بربط عدة مديرين فيما بينهم. بالاستفادة من التواصل الذي أوجده لبريد الإلكتروني (إي ميل) و الإنترنت، والشبكة العالمية، والمشاركة في المعلومات (سوشل وير)، مثل ملاحظات لوتس، يستطيع المديرون أن يدمجوا قواعد معرفتهم وقدرات اتخاذ القرار لمعالجة المشكلات بصورة أسرع وفي مرحلة أكر مما كان ممكناً في السابق، «التقنية المعززة والمتقدمة... تسمح للأفراد في المنظمات بالانضغال بعدد أكبر من الأمور، ليس باتخاذ قرارات تجاهها، بالضرورة، بل بعرض رأي ونقله إلى شخص آخر» هذا ما يقوه كريستوفر مير مدير مركز بيرنست ويونج لابتكارات العمل، «المسائل تأخذ شكلاً كأفكار متصلة بعضها بعض، الناس همسكون بالكثير الكثير من حداول الفكر».

هذا التعاون يعزّز ما هو أكثر من مجرد السرعة التي تتحد فيها لقرارات، إنه يعبر صناعتها، ويضيف «مير»: «بعض المسائل يمكن أن تحل نفسها، لانه بالتحول على عدد من المفكرين المختلفين، تأخذ شكلاً يصبح قراراً»، هذا ما يصنعه «مير» لذي سمي هذه لعملية «صنع لمرار الداخلي»

3- امتحان السوق

يمكن للسوق الذي يظن، ليه تلميحاً على أنه امتحان خير للمنتجات، يمكن أن يُستخدم السوق أحياناً للاحتبار و تعديده اراجعته للمُبررين،

اتخاذ قرار الدورة السريعة

وتعدية راحته تضع ترحمه آليه، من جاذبه المحربين بتقديم المنتجات مجاناً هذا الإجراء عملياً يساعد كثيراً قوة اتخاذ القرار للربائين المحتملين، «وضع نموذج أصلي في السوق والحصول على رد فعل، وترك السوق بصومعه حتى إلى نقطه تحديد بعه وفي بعض الحالات اقترح حلول. تسرع اتخاذ قرارك، ويد تستجيب لمعلومات السوق أولاً بدلاً من نهاية دورة القرار».

كما يشرح سير «مع السوق يدير منتجات» هذا موضوع رئيس في الكتاب، يشارك فيه مير.

مارون دوت كوم ياخذ هذا المفهوم أبعد من ذلك، السعي إلى التغذية الراجعة للربون في كل فرصة بائع الكتاب الإلكتروني (online) قادر على ان يعلم أفضليات المشتري بسرعة بالغة وبالسجعة. فإن أمازون يحتزن الكتب على مستويات أمثل، يحسن الطريقة لتي يوزم فيه عروضه، وتصل إلى الزبائن الدائمين والعملاء المحتملين بطرق جديدة وغير متوقعة، ويقول مير «أمازون تجلب طريقة جديدة مع تواتر واسع بالدوران ما بين ما يخبرهم به السوق والاستجابة له».

على الرغم من أن الترابط الحالي المتولد بالشبكة يعطي شركات فضية مثل (نتسكيب) و (أمازون) ميزة سريعة، فإن الصانعين وشركات الخدمة يمكن أن تستخدم أيضاً «لإنترنت» لتحريك اتخاذ القرار بصورة أقرب نحو الربائين، وقد استخدمت شركة «ديل كومبيوترز» الاعتماد على الهاتف للبيع مباشره إلى الربائين وعلى الشبكة تزي شركة ديل

قادرة على إعطاء ربائتها معلومات كثيرة جداً عن خيارات لشراء في الوقت نفسه الذي تتابع فيه أفضليتها. هذه القدرة لجاهزة قد سمحت لشركة «دي» أن تحفض وقت التسليم من 14 يوماً إلى يومين.

4- إعادة تصميم عملية القرار

كما أن عمليات التصنيع يمكن أن يعاد تصميمها لتقليص وقت لعملية، فإن عملية اتخاذ القرار يمكن أن يعاد تشكيلها من أجل للوصول إلى حل أسرع، كما يلاحظ مدير «شركة موبيتور» دوج روهال، إنه يساعد الربائن المشتركين على تحديد الخيارات الحاسمة التي يواجهونها بامتحانهم بشأن متعهد السوق التي يعملون بها، ثم يساعدهم على زيادة تركيزهم على النقاط القليلة التي تتطلب الانبعاث الفوري لشديد، مثل عمليات المعالجة أو استراتيجية تسعير لشركة، ويقول روهال «جوهرياً نحن نسخذ المسألة، وبصمم الخاص»، هذه المقاربة تساعد على نفعو خاص الأوضاع التي تتضمن مقداراً كبيراً من لشك، مثل إطلاق منتج جديد حيث احتياجات الربو تكاد لا تفهم، أو حركات السوق حيث يكاد يكون من المستحيل التنبؤ برد فعل المنافسين. ومن عدا ذلك يساعد روهال المديرين على أن يقرروا كيف ستتطور تعلم ف يحتاجون أن يعرفوه يقول روهال «إنه من الصعب جداً التمكن في رد فعل تنافسي، ولكن من السهل أن تتحدث إلى 50 ربواً، ذاً فعل ذلك أولاً»، وأسلوبه يتناول أيضاً مناطق حيث يكون اليقين مستحيلاً «ما كل شيء يمكن أن يكون قابلاً للقياس جيداً، المهمة هي أن يعين حدود الخيارات بدقة بالغة قدر الإمكان».

يطبق ما عيل تصنيفاً مشابهاً لاتخاذ القرار الاستراتيجي عند ذبنته، إنه يدرس اسبق التنافسي الذي يعملون به أقسام الصناعة والربائن والمستخدمون والمتنافسون وتطور الإنتاج والعمليات والتسويق والتسعر وقنوات التوزيع والشركاء والمنظمات، ويعين فائلاً، أحد أكثر الأشياء مساعدة التي يستطيع المدير أن يقوم بها هو أن يفهم المدى الكامل للسائل الاستراتيجية - في كثير من الأحوال، تكثف هذه المراجعة المنتظمة لتقاط التي يتجاهلها المديرون أو لا يريدون فهمها، أو لا يقدررون على ذلك، يُبين ما غيب عن سبيل المثال ، «يركّز بعض المديرين على ما أخبرهم الربون لبؤه فيما يركز آخرون على استخدام القدرة؛ لأنهم مصنفون الأرقام، ويعرفون أن ذلك ما يؤدي إلى الربح، كلاهما على صواب، ولكن عندما يواجهان قراراً إستراتيجياً لا بد من اتحاده فإنهما لا يستطيعان أن يوحداه هذه الاهتمامات».

5- الجأ إلى لا مركزية القرار

على الرغم من أن دفع سلطة اتخاذ القرار إلى ما دون التسلسل الهرمي إلى مستوى أدنى ومتوسط من المديرين ينتشر بزيادة، فإن هذا الشرط السابق لاتخاذ القرار سريع الدورة ينبغي ألا يهمل، يقول ريتمان، «كثير من غنى اتخاذ القرار القديمة كان موزوث عن اناس خدموا في الجيش، حيث كان يمتنع أن لشخص الأدنى منك كان أله»، ذلك الافتراض لا يتعارض مع توقعات مستخدمي اليوم بحسب بل إنه يهدر الموارد أيضاً. حتى في الجيش - لمظمة انصيادية

صنع القرارات الأذكى على وجه أسرع

والانصياطية التقليدية يتمسكون بمرايا مستخدمين المفوضين يشير
مير إلى أن البحارة الأمريكيين ليوم قد تعلّموا أن يقوموا باستقلالية
وضعا، ويتخذوا ببساطة قراراً بدلاً من الانتظار.

دورات الحياة الإنتاجية الأقصر، دورات تطور الإنتاج لاسيائية،
لانفتاح السريع والانعلاق لمرص السوق، جميعها تؤكد الحاجة إلى
شعول صديق قرارات العمل التي تُتخذ.

إستراتيجيات الدورة السريعة تساعدك على العمل بطريقة أذكى
وأسرع وعلى إعادة شتميل عمليات اتحاد اقرار وتجهزها في شركتك
من أجل فائدة قصوى.

قراءات إضافية

Blitz: The Speed of Change in the Connected Economy by Sean Davis and Christopher Meyer (1998, Addison-Wesley)

Real Time: Preparing for the Age of the Never-Satisfied Customer by Regis McKenna (1997, Harvard Business School Press)

The Death of Distance: How the Communications Revolution Is Changing Our Lives by Frances Cairncross (2001, paperback edition, Harvard Business School Press)



قيادة السرعة

هل لديك ما تأخذه؟

روبرت ج. توماس ووارين بينيس

دخلت السرعة في اقتصاد اليوم، ولا سيما عندما تأخذ في الحسبان مقدار سرعة الارتدادات الخطرة النابعة من أحداث قد تبدو غير مهمة، ولكن الشرط الأساسي من أجل التنفيذ السريع واتخاذ القرار يبقى غالباً غير منظور، هذه المهارات مهمات قيادية أساسية، ولكن كيف يمكنك أن تعبر إذا كنت أو كان المرشح لعملك يملكها؟

مزايا القائد السريع

في البحث عن كتب الإعريق والعرباء، كشفتنا حصائص 43 رجلاً وامرأة - بعضهم دون الخامسة والثلاثين من العمر، ونصمهم هوف السبعين، ممن أثبتوا قدرتهم على القيادة بسرعة في وسط مجموعة كبيرة على نحو مخطوط من الأوضاع. العرباء من أمثال دي هوك، وروبرت كاندل التحامل لقب طخري (فير)، وروبرت كرانديول، رئيس سابق للخطوط الجوية الأمريكية كانوا في مراكز قيادية مدة طويلة.

واظهروا بوضوح القدرة على استعداء أكثر من نموذج قيادة واحد ،
وقدما بتعلق بالغرباء كانت مفسس اختارنا النتيجة التي حققوها ،
وكذلك شهرتهم نحن نختار أفراداً مثانهم يُعرهون بانهم يتأسرون
بمصادح مثل ويمدي كوت ، مؤسس التعليم عبر الرحي في أمريكا ،
وحيف ويلكر ، نائب رئيس ربيع لموضع أسازون ، كوم - وستانلاتا على
مدى سنتين قد أهرزت بعض الاستبصارات المهمة عن الزعماء الذين
ينجحون في البيئات الرضيعة .

إنهم يزدهرون في أوضاع محفقه

يقول المختلر ستطيمي كارل ويك ان مثل هذه لبيئات تتطلب بوضلة ،
لأنه لا يوجد حرائط ، أو ن المتواخرة منها بالية على نحو مؤسف ، مدارس
لعمى مثل برامج تدريب الصباط في الجيش الأمريكي ، قد درّست
فيالق من الحريجين التقية الأساسية لقيادة من أجل هذه البيئات
عمارة ... ، مرة من الملاحمة والاتوجه ، واه زم والاهل واكن القادة
لذين قابلناهم عرضوا مقاربة لوضع الاتحاد محتملة جداً عندما نجبه
وصماً قوضويّاً وغير مألوف ، شيء ما يدعوه «ALA» وهو اختصار
لأعمى تعلم تكيف وهو شيء يحتمره قادة السرعة من أجل تضم
لمعرفة ، إين كلارك البالغ من العمر 24 سنة ، لمساعد في إيجاد شركة
مبهف وى - أنريزر - كهم بصمها كما لو كانت دوماً في البحث عن شفاء
نت لا نعرها لاعب كرة السلة جون وون قاد هريقه إلى سبع بطولات
وطنية ولكن عندما سألته متى شعر بالاحد ر كان يجيب «لم أشعر
بته بذلك» .

لقد رة على الارد هار في هوص تنوم من اعتقاد القائدة أنها تستطيع أن تتعلم من مصادر متنوعة. موزين سبرت المرأة الأوسى التي اكتسبت مفعداً في بورصة نيويورك. تضعط على نفسها كي ترى العالم من عدة منظورات. منظورها، ومنظور التابعين لها، وادادها وزائها. ورد قنيها والمنظمين. ووضح تنسها باستمرار في صفوف الآخرين يخلق توتراً يدفعها إلى أن تنظر إلى رتبطات لم تكن تراها من قبل.

إنهم يقومون بيد مهمة

سأل مصارعاً و لاعب تنس ما هو الموقف السليم للاهتراس عند الاستعداد لانعاد خصم غير مألوف أو استقبال خدمة؟ الإجابات التي تحصل عليها من المحلل أنها ذات صلة بالاسجهم أو شدة التركيز والاستعداد لغير المتوقع. سأل قائداً حاجاً كيف يقود في ظروف تغيير سريع؟ الأكثر احتمالاً أنك ستحصل على اجابات متساوية جداً، والحق أن ما يتبادر للذهن عندما تستمع إلى سكاي، دابتن، الذي قاد في التاسعة والعشرين التوسع السريع مروود خدمة الإنترنت Earthlink، هو النصيحة التي يقدمها ركوب العربات، اركب بيد حميمة، لا تمسك بشدة، لا تدعها تمشي وحدها دون أن تضبط الحصان. هذا يمكن الراكب من إرسال بصعوبات إلى الحصان عند لصروده وبمل حبره الحرة فمدها. لقد عرف دابتنون أنه يستطيع أن يحرر الميود عندما يتحدث إليه حرفياً مرشح CFO للقيادة في الجبال الخطرة

قادة السرعة يتعجلون ضم الناس من حولهم في حل جماعي لمشكلة. يؤكد إليزاث كاو لبالعة من العمر 32 عاماً، مديرة شركة

فورد للسيارات برنامج ثاندربيرد ، أن الفرق المقودة جيداً تعرف كيف تعالج مشكلات سرعة ، وهي ماهرة في تقرير كيف تتخذ قراراً ، سواء على سبيل المثال مسألة ينبغي أن تحل بالإجماع وصوت الأغلبية أو بالأكثرية التي تشعر بمسؤوليتها عنها.

في الوقت نفسه يستطيع قادة السرعة اتخاذ قرارات صارمة ، ومن المرات سرعة وأن تكون توجيحية عندما يجب عليهم ذلك ، مع النجاح في الاحتياط ، تلعب الثقة بالنفس دوراً بارزاً ، ولكنها ليست عجزه جورج باتون ، كما أنها ليست بروة عمياء ، بل هي نتائج قاعات عميقة الحذور في القيم يمكن لتطبيقها أن تمتحن ، وحوارها غير قابل للبدل يمكن أن يتخذ كل من داينون وكاوهارات سريعة تغير وجهة فريقهم ، وتشير إلى فضلتها بوصفهما موصيين ، لأن معتقداتهما لعميقة عن كيفية معاملة الربائس والحق جميع الناس تقدم مهمة توجيحية إنها تعطي معنى للاتجاه ، وبذا تساعد على توفير الوقت

إبهم يكسبون الصبغت على الخطوة وجريين الوقت

مثل المحترفين المتميزين ، يمارس قادة السرعة مهارتهم من دون جهد وبهروية . إبهم كالسحره يبدوون قادرين على تجاوز الأعباء لبدنية ومثل الممارسين شديدي السرعة يستعدمون الممارسة لتجنب أن يصبحوا هائن للوقت ، إنهم يتعلمون في حذر ، أن الآخرين يراقبون فقط ، أو يعملون بطريقة طائشة ، هذه الصفة المميزة هي ربما لمازق الأكثر عمقاً بين أولئك الذين يحسون مثل الرؤساء وبين الذين يخصصون .

كثير من الموظفين الإداريين الكبار يشكون من أنهم ليس لديهم وقت للممارسة. لأن عليهم أن يتحركوا عملاً باستمرار، ولكن الرقصة المحملة ومدبرة الرقص بويلا نارب تمارس ذلك وهي تؤدي عملها لقد كرست القدرة على التعلم والأداء في الوقت الحقيقي معبرة غالباً عن أفكارها بعدد وسيلة لإشراك آخرين في عملية التوافق

ف. سادار، حان، الرئيس والمدير التنفيذي في شركة هارات للسل يجعل الوقت يؤدي مهمة مزدوجة بتحويل كل محادثته إلى فرصة للتعلم، وكل تحد في العمل إلى درس في القيادة. وقد طور ساداراً حان القدرة على أن يحطو حارج للحصة لراهنه كي يرى نفسه في خصم العمل، إنه قادر على أن يلاحظ الموقف، وأن يبتكر في استجاباته لها، وأن يعدل موقفه، حتى في أثناء التذكير على المكالمات والبريد، وخلال أربع سنوات حول مؤسسته من مؤسسة صغيرة ذات برنامج استخدام تابع للدولة إلى شركة خاصة ناشئة بالحياة ذات أرباح عالية بالرغم من عدم وجود حمايات حكومية.

كشان استاد المصور فإن القادة السريعة تحطط لاستجاباتها من أجل حواجز يواجها الآخرون، الممارسة الدائمة قد عززت كثيراً قدرتها على المشاركة فيما هو أنت، وهكذا، فاست عندما تسأل قائدة سريعة كيف تعرف أنها اكتسبت السيطرة على الوقت فإنها من المحتمل أن ينسجم، ثم تنفي مثل كواش وودون التي لم تعالج البتة الإحباط ثم وتبت إلى احتراقها التالي في الإنتاج، أو انقراض، أو امكرة

نصيحة إلى قادة الأعمال الجديدة

اعمل بسرعة عندما يكون الاقتصاد بطيئاً

جينيمر مكمزلاند

عقد روبرت بارديلي، في أسابيه القلبيه الأولى وهو موضح حديد في محرن محلي في شهر كانون الأول عام 2000 اجتماعات في ثلاثة أيام مع مولمي الشركة. والتقى مديري المخازن نشامي مدن في ثمانية أيام. ثم توجه إلى أمريكا الجنوبية لعقد اجتماعات مردحمة مع المستخدمين، والبنائين، والمتقدين وعندما امضى الأشهر القليلة الآتية في زيارة ما أمكنه من المخازن. واهتم في صرف أجور عدة موظفين رفيعي المستوى، وأعاد تعيين خمسة موظفين كبار، وقلص طبقة من الموظفين بحيث أصبح جميع رؤساء الأقسام يرفعون التقارير إليه مباشرة، كما أن هذه الخطوة الخطرة للغاية عندما جاء بارديلي إلى المجلس كان هووم ديوت يعتبر مشكلات الكفاءة التي تخلق شركة تمت بسرعة كبيرة وحجم كبير في كانون الثاني (يناير) 2001، عانت الشركة في الربع الأول انخفاض العوائد بعد 15 عاماً، ومع هذا هم الصعب وصف ذلك بالوضع الدائري وبارديلي ببساطة يريد الا يجعل الشركة تتعلم في صفه التعليمي.

حتى في الأوقات الحيدة هناك جزء شمس للاحتمال بذلك لعمل لحلم رئيس قسم، موقع في فريق الإدارة العليا أو ربما حتى في لإدارة التنفيذية CEO، لقد تعودت أن تلاؤم الانطباعات التي صنعها دورا الأرض، والانتصارات، أو المعوقات التي تختبرها في أثناء تطور الأولي لمركز المبادي الحديد سيكون لها تأثير مساوت في، كيف لظهورك أن يقوم، ولكن مع اقتصاد لا يزال باقياً، ويأخذ على عاتقه عبادة القيادة يحمل لأن أهمية مصافة. ويجتذب تدقيقاً زائداً.

يقول خبراء من أمثال ميخائيل واركنر مؤلف «الاداة» «تحويلات لقيادة»، والبروفيسور ايزمبل في «مدرسة هارفارد للعمل» أنت تحتاج أن يكون لديك أناس مفعمون بالطاقة والتركيز على حل مشكلات عمل مهمة صمم أسهرت السنة الأولى يقول آخرون من مبان هراسكليس ديالانو في إدارة الوقت الأولى لديك 100 يوم لوضع الأمر تحت ولايتك. ومن لو أصبح أن طروقك الخاصة سوف تقوم بدور حاسم. يقول البروفيسور في مدرسة العمل التجاري في هارفارد جون كوتر «إذا كنت في السادسة والعشرين من العمر، وفي أول موقع قيادي لك وسيدك تاريخ طويل في مؤسسة مستقرة جيداً، فلديك فرصة كبيرة للمناورة»، «ولكن إذا كانت اشركة تنزف طائفة دورة فورية حول نفسها فإن مئة يوم هي صمقه كبيرة».

مهما كان اطار الوقت مصبوحاً، فهو قصير بلا ريب، ويزداد قصراً. يلاحظ كوتر في كتابه الكلاسيكي (قيادة التغيير) أن سادسة لتغيير واسع تستطيع أحياناً أن تأخذ 7 سنوات حتى تكتمل. يقول هذه الأيام

أنت حصلت على نحو ثلاث سنوات فقط حتى تتجرها وإذا كنت في وضع دائر فأنت تحتج إلى وقت أقل وفقاً لدرسة «مين وشركاه» عن 21 تحول في العمل على مدى لعقد الماضي. وأكثر الدورات نجاحاً تحدث ضمن 20 شهراً.

ولكن إذا افترضنا ان شركتك لا تحتاج إلى CPR، ثمة مسائل تدريبية تضيق ذهنك. حتى وأنت تحاول أن تسرع الساعات بقرار قدر الإمكان، أنت لا تستطيع أن تعطى كل مشروع الدور نفسه. إذا دخلت في المحار لتناقضها حمى جميع لحيات فأنت تحاطر بعسارة حلماء مهمين إليك بعض النصائح حول كيفية تنفيذ فلسفة كسر السرعة من دور ان سحق الناس الذين تحتج إليهم أكثر

حاول ان ترقي خطوة إلى اعلى

إذا كنت قادماً إلى مركز قيادي من الخارج، فقد يكون لديك لكثير لتتعلم عن أهداف الشركة وثقافتها، وزبائنها وربما حتى الصناعة فيها، وعليك أن تتبر شبكة دعم بعض النظر عما إذا كنت من الداخل أو من الخارج وعن مصادر قوة شهرتك، عليك أن تؤسس مصداقيتك في المركز الجديد.

كان بروس كلافلين، الرئيس و مدير التصيدى فى كوم يتمتع بشهرة أصيلة عندما ضم شركة شبكة الاتصالات في شهر اب 1998. كان نائب رئيس بارزاً ومديراً عاماً في «ديجيتال» وقبل ذلك كان قد أمضى 22 سنة ن حجة للعباية في شركة IBM. حيث أطلق حمل «تيكباد» للحواسيب الشخصية.

شيء ما يمكن أن يأخذوه إلى القلب

القدرة على الرؤية - والشعور والتعبير

. في السنوات منذ أن كتب الكتاب الأفضل مبيعاً «لتعبير القيادي» يقول الاستاذ في مدرسة هارفارد للعمل جون كوتر أنه طور «تقديراً أكثر تحذود أهمية الإنجاب التحليلي للأشخاص - الإنجاب لهم بالنال ليس عواطفهم». يكتب كوتر في كتابه «قلب التعبير» (مدرسة العصر هارفارد 2002) «تعبير سلوك اناس هو مسألة أقل أهمية من إعطاء الناس تحسلاً لتأثير أفكارهم بدلاً من مساعدتهم على رؤية حقيقة تأثير مشاعرهم». كل من التفكير والشعور أساسى، وكلاهما موجود في المؤسسات ناجحة ولكن جوهر التعبير هو في عواطفنا، استغرق في ندل رؤية التنس أكثر قوة من التحليل والتعبير والتعبير».

ومكذا فإن المكاسب الفاعلة جداً القصيرة الأجل لا تخدم
فمما اعرض التحليلي لتصميم بعيدة زجعة مهمة لتعبير الفاده

ومع هذا فإن كلافين لم يكن يعتقد أن هذا لسجل المؤثر قد أعطاه
في وقت إصايف كي يحصل على ما يريد، وهو يقول «هناك جدل دائم
حول كم من سرعة تحتاج كي تحرك المؤسسة». هل ذهب بعداً
جداً سرعة بالغة؟ فتناعتي أنه في معظم الوقت كانت الإجابة لا.
مهما كنت تفعل، افعله أسرع. أي خطأ ارتكته عندما لم اتحرك
سريعاً وعميقاً».

فيما يتعلق برؤيتهم وإسرايحياتهم» إنها بعدم الأعرص لعظمية
الآنية أيضاً.

• «عطي أولئك العاملين بدأت تحقيق رؤية، الثناء والاستحسان»

• «سني الثقة في الجهد وتحذب ولئك الذين لا يساعدون
منط بمد»

• «تأخذ الخطوة بعيداً عن الحرية»

ثمة مثال يستشهد به كوتر عن دائرة لمقر في حكومة الولاية التي
كانت تحاول أن تبني دعماً لمبادراتها في التغيير من أجل الصور على
سيناتور ولاية أساسيه كن يملك شركه شاحنات، وصعت الد ثرة
في قمة حد ول أعمالها تحدث 16 شكلاً بتطلبها الولاية كل سنة
وقد حصصت الد ثرة الوثائق الضروري ي صيغة واحد، من
دون أن تفوض أي مهمات تحتاج إليها الحكومة، وسرعان ما
أصبح السيناتور مؤيداً صريحاً لمبادرة الدائرة.

ولكن العمل في مؤسسة يمكن أن يكون صاعقاً جداً لدا من الأهل
أن تبدأ المهامات قبل يوماء الأول في العمل الجديد يكتب ميكائيل وانكتر
ودن سيامبا أن: «الصحيح من البداية» هو مفتاح بداية فويه خارج
الحدران، إذا لم تكن متمرساً في المطالب اليومية في العمل الجديد
تستطيع أن تتعلم الكثير من المسائل الأكثر إستراتيجية التي تواجه
الوحدة أو المؤسسة التي تنضم إليها.

حاول أن تجرب شيئاً من هذا الوقت الانتقالي مع مستخدمك الجديد ستخدمه كي تتحدث إلى الناس في المؤسسة، وأيضاً مع الناس الذين غادروك، كما يصحب جون ت. غاردير، نائب رئيس شركة التوظيف هيدريك وستر غلز «أحر مباحثة مفتوحة حول ما يجري هناك، ما هي المسائل، وما هو ما تتفوق به حقاً وما لا تتفوق به»، حرّب أن تعتبر لرحل الأول في لشركة، والطريقة التي يستطيع بها الزبون ذلك أنفق أيضاً وقتاً مع رئيسك، وإذا كان مناسباً، مع رئيس رئيسك

ويضيف غاردير: إنها الطريقة الوحيدة للحصول على فهم واضح لما يمكن توقعه منك، وكيف يجري الأمور في مجموعتك.

ابن رأس مال اجتماعياً

لم نذكر بل كاتوشي لديه وقت فائض، قبل أن تسلم عندما أصبح رئيس عمليات شمال أمريكا إكويفاكس في شهر تشرين الثاني عام 1999 وحدة شمال أمريكا التي تركز على خدمات تقرير اعتماد بزيون، مثلت جوهر عمل -ثلاثة أرباع عائد الشركة الإجمالي ولكن لأنها كانت في صائقه ليمه كان سهم إكويفاكس في هبوط. في الأشهر الثلاثة الأولى حقق «كاتوشي» نظام قياس «بالانسد سكور كارد» بمساعدة مساعده التميز ان دريك التي تعمل منذ زمن طويل في إكويفاكس التي اصطلحت نموذج الحكومة

في لبنه لحديده ينمق كاتوشي مع عشرة من القادة الكبار -هم تتارير، المباشرة، جميعهم لديهم السلطة المباشرة نفسها اثنتي عشرة

نصيحة إلى قادة الأعمال الجديدة

ساعة معاً في كل شهر مجتمعين في ثلاثة تجسيدات متميزة: مجلس تطوير العمل الذي يركز على الانماء، لجنة تعمل على نقل التكاليف من عمليات عمل تجاري أساسية، وطولة مستديرة للتعويض الاختصاصية مكرسة لمساائل التأخير، والتدريب والتعويض.

بهضت وحدت أمريكا الشمالية بصورة درامية من تعثرها جلب الربح الأول عام 2000 الأول من ضاية أوسع متعاقبة من ريادات سر الحصه لـ يكويماكس. وهو رقم هياسي لا يقارن في تلك المدة من هبل أي شركة أخرى في (س و ب) 500، كما يدعي كاتوشي.

نحرت كاتوشي كل هذا من دون استبدال أي واحد من قادة الوحدة الكبار وبصرح قائلاً: لقد كلمت بتطوير خطة عمل، ولكنني لم أكن أعرف حتى العمل، كن عليّ أن اعتمد على فريق القمة الذي كان في محله كي يخبرني كيف كانت معايير الأداء المناسبة كنت أحتاج إلى شرائها بسرعة، ولكنني لم أكن أستطيع ببساطة أن أقصر الموارد الجديدة أمام حناجرهم».

لا تتوصل إلى جميع الإجابات

لمعايير لشخصية الرفيعة والثقة هي المؤهلات التي تجعلك ساهساً قوياً من أجل القيادة. وهي ذاتها بمكر: أن تسهم في سقوطك دائماً قادتك إلى الاعتقاد أنك تستطيع أن تفعل كل شيء بنفسك، الخطأ الشائع أن تنحصر على المشهد مسلحاً بمعلومات مائه لإجابه سريعة معدة سلفاً.

يقول وايتكنز «الرعاة الحد يدعون في هذه الحيدة بالحدوه أو عدم الأمن أولأنهم يعتقدون أن عليهم أن يظهرأ حاسمين ويخلقو نبرة مباشرة». بالطبع مدير ك سوف يتوقع منك أن يكون لديك بعض لأفكار عندما تأتي إلى انصبيه، ولكن من الصعب أن تستمع اسنخدمين حلمك إذا فكرأ أن مقترحائك غير مدروسة جيداً، بدلاً من ذلك، تهيأ للشور مما نريد أن يتحقق. ولكن اسبح للحقيقة التي لا تزال تعلم لقيام بها.

بعد أن أصبح روبرت أ. ايكيرت رئيساً ومديراً تنفيذياً لصنع الألعاب، سرعان ما تنر له أن «الاعتراف بنقص معرفتي بشأن أفراد الشركة ونقص ثقافتي السماح عملياً للموظف أن يكون «مديراً» في وصاع معينة قد ساعدني فعلياً على القيادة» (أين تبدأ القيادة» نشرة هارفرد لتقوون العمل 2001) في وقت باكر سعى ايكيرت إلى من بعض المر كز بأفراد عمل معهم في الماضي واليوم هو سيبد لأنه يعمل متسرعاً لحل جميع هذه التعينات: لما كان له يصح إلى يصح لقيادة، فقد انتهى به المطاف إلى التعامل مع بعض المديرين الكبار الذين كان أسلوبهم غير متوافق مع ثقافة مائل.

يقول وايتكنز «الانطباع والأفكار والمشاعر لقوية عن كيمية لتعامل مع المسائل وهو المطور الذي تتبعه شبكة من المستشارين يمكن أن يكون أكثر أهمية من التحليل المالي في صنع قرارات باكرة حاسمة، المزلة هي أسوأ عدو لك».

التركيز على المكاسب قصيرة الأجل

التي تؤثر في عواطف الناس

يعتقد واتكنز أن الهدف للطور الأوسي لموقعك القياسي لتحديد ينبغي أن يكون بمثابة قوة دافعة نحو المهمة، إلى إنجازهم على المدى الطويل أو الثلاث القادمة ويقول، ولكن من أجل بناء الزخم «تحتاج إلى إعطاء الأولوية إلى المدى القصير». الانتصارات البكرة يحل أساساً لتلك التحسينات العميقة.

لذا انظر إلى المشكلات القابلة لحل المهمة إستراتيجياً ورمزياً، على سبيل المثال الطرق لصيغته التي تخلص الإنتاجية، وقرار المؤجل بالموارسة، أو البرنامج الذي يفتقر إلى برنامج إداري محفّز (انظر إلى «شيء ما يمكن أن يأخذوه إلى القسب: قوة تبديل الرؤية و شعور»)

ويشرح أحد القادة «عليك أن تحقق بعض الانتصارات بحيث يشعر الناس بالراحة بالنسبة إلى أنفسهم»، كما يشرح أحد القادة في «الصواب من ليدية»، والخبرات المتطورة التي تحسن عيها من العمل لا يقدر بنفس. كما يقول جون غورفيس، الرئيس في برنامج رفيع في مركز القيادة الخلافة. «كل تحد سوف يعيش إلى تحد ثانٍ أكثر صعوبة.

وفي الواقع أنت تصنع الأساس للنجاح المستقبلي بوجدتك ونفسك
أيه أن

قراءات إضافية

Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role
by Dan Ciampa and Michael D. Watkins (1999, Harvard
Business School Press)



لا تهدر المال أو الوقت المضيء

بعد وضع سين

جيمي هيتزمان

لقد حققت تطوراً منتجاً ربيعاً جديداً لشركتك، والآن بعد سنة، الأشياء ليست على ما يرام، مع تنبؤات سنة خت بأن الربائس كانوا يحتاجون إلى إبتاعك، فإن السوق قد تغير، والاستجابة خير محتملة على النحو الأفضل أنت لن تستسلم وتلقي عشرة ملايين دولار. هل ستفعل؟ يقول الخبراء الطر أن إبتاق بضعة دولارات على منتج مشؤوم هو القرار الخاطئ حقاً، وأن الصيد بعد تكاليف مرهقة، استثمارات لن تعود مربحة. هو خطأ يقترفه الناس على نحو منتظم عند اتخاذ القرارات تقول بنفسك مجرد بضعة مئات من آلاف الدولارات وسكون قادرين على استعادة استثمارنا الأولي.

لا تسقط من أحر ذلك النوع من التهذنة، الحكمة الإدارية الحقيقية تستند إلى نوع من انسيان، القدرة على تجاهل الاستثمار السابقة، والتكاليف واهوائد، وعلى التركيز بدلاً من الاستثمارات الهامشية المتوقعة و لتكاليف وطواقم القرار الخاص في ايدي. ولكن من السائق

ن هدره الياس على فحص استثمارات سابقه بيد و مختلفاً استناداً إلى ما إذا كان الاستثمار استثمار وعت أو مال ولأنهم معتادون أكثر تعداد النقود فإن من المحتمل أكثر أن يعطوا الأولوية و الأهمية للاستثمارات سمديه في تداولهم

عندما تحابه بمعلومات غير كافيه وضمومت الوقت الضيق، يستخدم مدبرون على نحو نظامي بسيط الإستراتيجية المعروفة باسم موجّهات المصاء لمساعدتهم على اتخاذ الطرق المختصرة. مشكلة هي أن النفسية البشرية تمحل دوماً ضمن عملية، وتقوم إلى انحرافات معرفية استنتاجات قائمة على سوء إدراك أو استنتاجات خاطئة، لكلفة الباهظة هي مثل خاص للانحرافات المعرفية استنتج جاب قائمة على ملاحظات خاطئة أو استنتاجات معلوطة. والكلمة العارقة ما هي إلا مثال خاص للانحراف المعرفي.

ماكس هـ. هاريمان، وحيمي سيدور شتراوس أستاذ كليه إدارة الأعمال في مدرسة هارفارد للأعمال، ومؤلف عدة كتب بما في ذلك «الحكم على اتخاذ القرار الإداري»، يشبه هذا «التصاعد غير العقلاني بالالتزام» بالوقوف عند محطة حافلات ليس ساعه بعد ساعة في نقطه ما، عليك أن تعترف أن المحاولة لن يأتي

كي تضمن: بك لو، تُصعد التزام شركتك بمنتج أو شخص أو ستر تيجية وراء النقطة المعقولة إليك هنا بعض الأفكار المجربة والمفيدة كي تساعدك على أن تحدّد الكلفة قبل أن يهدر الكثير من المال أو الوقت عبثاً.

1: لا تتخذ خيارات لتبرر فقط

قرارات سابقة

في سياق الكلام يعدّ دوماً أي قرارات اتخذت وكيف اتخذت نقا
قيل إنه لأمر حاسم أن ندع سياق الكلام عامصاً وهو الهدف الأكثر
أهميه لاتحاد القرار اتحاد قرارات سليمه قائمه على مؤثرات مستقبلية
مفصوده، وليس لتصحيح قرارات أ بكر لا تحنجز متمهداً بذيت لأنك
ببساطة استأجرتة. وأنت لا تريد أن تُتهم بأنك منقلب الرأي أنت لا
توسع خطوط إصافية من الثقة إلى شركة مكافحة أخفقت بشدة في
تحقية واحباتها لأنك فقط تحدثت بصرار الأولي بأن تذهب هُدماً مع
المرض وتعد الشركة أن قرصاً واحداً آخر سوف يغير كل شيء

عليك أن تكون قادراً على أن تميز أن قراراً باكر كـ حاطئاً «الدير
الذكي عليه ألا يكثر بتكاليف ضحلة والقرارات التي سادت إليها»
يقول ديميد إي بيل، الأستاذ في مدرسة هارفارد للعمل التجاري ومؤلف
عدة كتب حول اتحاد القرار «عليك أن تنظر إلى التكاليف والمنافع من
السير هُدماً هل تستمر في الحرث قدماً استناداً إلى أمل، أم تعجل
بحقيقة أن هناك شيئاً ما لا يعمل؟».

ثمة خطأ شائع يقود إلى تكاليف باهظة المشاء في جمع دليل
خارجي لتبرير قرار. هنا، صامعو القرار يقومون بتكاليف باهظة
لأنهم لا يصدقون أن أناساً غير المشرفين عليهم يمكن أن يعطروا
إلى مأرهم عندما يجابه بخيار ما إذا كنت تتحرك إلى الأمام في

مشروع هـ. فاستشعر أكبر عدد ممكن من الآخرين وإبارة عين عالماً
م تكون المواقف الحادرة بعو اتخاذ القرار - التي يمكن أن تؤدي إلى
مصابة - متوقعة أكثر عندما لا بعد صانع القرار الصورة الأوسع، أو
لا يستشعر مصادر خارجية. كما يؤكد الأستاذ شلومو بينارتزي من
حاسه كاليفورنيا، والبروفيسور ريتشارد ثالر من حاسه هيكانو.

يقول وارين يوفيت: «عندها تجد

نفسك في فجوة فإن أحسن شيء تستطيع

أن تفعله هو أن توقف الحمر».

عندما تنظر إلى الخارج، سيكون من الأسهل أن تتجنب الصعود.
في عام 1995، جعلت شركة الطيران الأمريكية نفسها مُعدة للبيع، وقد
هتبت بذلك أكبر شركتين للطيران (أميركان ويوناييتد) وكان
هناك توقعات كثيرة أن العروض سوف تتصاعد، وسوف تحصل
لشركتان أكثر وأكثر من المال. خوفاً من أن حسارة شراء سوف
تجعلهما تحسran سمعتهما.

كيف خصت شركة «أمريكان» نفسها من حرب المنافسة المتنبهه
هذه؟ أشارت إلى أنها لن تزايد على «طيران أمريكا» إلا إذا زادت
«يوناييتد» أولاً. في 1996، إن «أمريكان» توقع حمر من هـ
وقد حدث أن «يوناييتد» لم تقم بمراودة أولاً، وكذا لك لم تفعل «أميركان»
بإعطاء منافستها فرصة للإغناء قبل أن تبدأ العروض. حمت «أميركان»
نفسها من ورطة متصاص المال.

2. ركز على نوعية القرار

بدلاً من نوعية الناتج

يحدد كل فرد قرارات حائلة أحياناً. حتى الخبراء لا يستطيعون التنبؤ بكل نتيجة محتملة. كثير من صانعي القرار يقع في مصيدة الخطأ. لأنهم يحشون من أن يحاسبوا على النتائج النعسة من قرار تهم الحيدة أد الك. ومن ثم إذا كنت تتعامل مع صانع قرارات تستطيع أن تمنح صعوبات الالتزام بأن توضح ألا أحد سيعاقب سبب عدم تميزه

يقول هوارد رايمي الأستاذ الفخري في مدرسة هاروارد للأعمال «غالباً ما يَظُنُّ الناس لسوء الحظ نوعية الناتج بدلاً من نوعية القرار. وغالباً ما يحدث العير من بوضع الراهن بصيراً على المورد إذا كان مامو الشرير يَتمنُّون تغيير يمكن لمشروع أن يتقدم ببطء من دون أن يكونوا مسؤولين. القرارات الحيدة يمكن أن تؤدي إلى نتائج سيئة حتى بالنسبة إلى صانعي قرار حيدين. أي عملية مراجعة خارجية، إذا كان لابد من واحدة في تلك اللحظة، ينبغي أن تأخذ ذلك في الحسبان وإلا فالشخص الذي يفكر في أنه سيُطرد سبب نتيجة سيئة يمكن أن يظل مطاردًا بالنتيجة لأنها قد تتغير وهو يُبرأ، ولكنه يعلم أنه لن يُبرأ البتة إذ عاد إلى الخطة الأصلية. «صانعو القرار يَظهرون العطاءاً شديداً نحو من قل تؤيد الوضع الراهن».

كما كتب ريفيا والمؤلفون المشاركون جون هاموند الثالث ورام ل. كيني في «لأفخاخ الخفية في اتخاذ القرار»، ويشرح ريفيا «عندما تسوء الأمور يصبح صانع القرار أكثر قلقاً إزاء أعماله المسمرة، مثل تعبیر لمحرى، واللامبالاة والاستمرار في حرر لشركة إلى الطريق لحاطئ، إذا سبب مع الاسور كما تمضي الآن هالأضياء قد تتغير

وبمصول ريفيا «بأنى تكاليف الوقت الصانع عندما يكون اعاس في من يق ويخاف من الامكره، والذا نية كروى في أن من روعهم يتراجع وحيانهم سوء، ولكنهم جامدون، ويحشون التعيير إبتهم عاطميون حدأ، ويتشبتون بالوضع القائم، المدير اعني يحتاج إلى أن يرى هذا يحدث، فيما يتعلق به وبالأخرين، وعليه أن يقد نفسه من المصيدة»

3- كلما وازن ما بين وقتك والمال أكثر كب أكثر

حساسية إراء مصيدة الكلمة

ذلك هو لاستنتاج لدي يصل إليه البروفيسور ديليب سومان، لأستاذ في جامعة هونغ كونغ لتسويق لتكنولوجيا والعلم، استناداً إلى سلسلة من التحارب العميقة التي أراها.

وكما يلاحظ في مقالة أحيرة في مجلة تعاد لقرار السلوكي فإن مصيدة الكلفة تمير لى أن تظهر عندما يكون الاستثمار مسألة وقت. ولكن لما أصبح الناس أكثر خبرة في تقديرهم الدهني للوقت -أي إبتهم قدرون على تحويل استثمار للوقت إلى ما يساويه نقداً- فإن قرار إبتهم بات من المحتمل أكثر أن تصبح معروفة بتكاليف الوقت الصانع.

4- استخدم قواعد القرار للحيلولة

دون تفكير ضبابي

في مناقشته حول اتخاذ القرار الإداري يطابق بارزمان سيناريو مشتركاً، «أنت قررت شخصياً أن تستخدم مديرة حديدية متوسطة المستوى من أجل أن يعمل لديك، ومع أنك توقعت أداء ممتازاً فإن التقارير الأولية أفادت بأنها لا تؤدي عملها كما تأملت، من يسمي الاستقواء عنها؟ ربما لا تستطيع حقاً أن تتحمل مستوى أدائها الحالي، ومن ناحية أخرى فقد استثمرت مفعلاً كبيراً في تدريبها، والأكثر من ذلك قد تكون في مرحلة التعمق فحسب، وهكذا تقرر أن تستثمرها مدة أطول قليلاً، وبمقدم مصادر إضافية بحيث تستطيع أن تنجح.

ولكن مع هذا لم تقدم ما كان يتوقع منها، ومع أنه يوحد لديك سبب أكبر «لوقف حسابك» فإنك الآن قد استثمرت أكثر في هذا الاستخدام».

كثير من صانعي القرار يقعون في

مصيدة مكالمة الأبلههم يخشون أن يحكم

عليهم بالنتائج لتعسفة لقراراتهم الجيدة في

وقت ما

لأهداف الحقيقة يمكن أن تسبب عليك على تجنب هذه الدائرة التي لا نهاية لها من ترشيده قرارات بكرة إذا كنت قد أسست مقدماً مقدراً

لوقت و لئال لالدين ترعب في استثمارهما في مشروع او مع شخص ما قبل أن تبدأ في رؤية نتائج معينة، فأنت معرض بدرجة أقل للوقوع في مصيدة مكلمة. قال ولدين بوفيت، يوصفه مستثمراً حكيماً «عندما تجد نفسك في حمرة فإن أفضل شيء تستطيع أن تفعله أن تتوقف عن الحمرة» مثل هذه الاهداف تحبرك أين تصع المجره، إنها تمكنك من أن تركز - كما يقول سارمان - ما بين أوضاع يكون الإصرار فيها لصرف من الخدمة وأوضح لا يكون فيها ذلك».

قراءات إضافية

Judgment in Managerial Decision Making, 5e by Max H. Bazerman (2001, John Wiley & Sons)

"The Mental Accounting of Sunk Time Costs" by Dilip Soman (*Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 14, 2001)

"Risk Aversion or Myopia?" by Shlomo Benartzi and Richard H. Thaler (*Management Science*, Vol. 45, No. 3, March 1999)

"The Hidden Traps in Decision Making" by John S. Hammond, III, Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa (*Harvard Business Review*, September-October 1998)



أي مشروعات تمتلك الإعلان البارع؟

بول مايكلمان

ننت لا نستطيع أن نقوم بها جميعاً إذن ماذا أنت فاعل؟ ما الأفضل
جهتت ما الأفضل لفريقك، أو ما الأفضل لشركة؟ هل تحتطف
التمرة المتديه، أم فصل من النجوم؟

حتبار أي مشروعات لمتابعتها وأي مشروعات لا تهتم بها هي
القرار اب الأصعب والأكثر أهمية التي يواجهها أي مدير مؤسسة. «هناك
دوماً مهمات أكثر إنحية من حل العد من وجود وقت للقيام بها وفرص
أكثر من وجود أساس فادرين للعناية بها». هذا ما يقوله دراكر في كتابه
التقليدي: «مدير المؤسسة الفاعل» (ماربر كولبر 1967). وهكذا فإن
الحاجة إلى اختيار أولوية مستمرة. ويكتب دراكر: «السؤال الوحيد هو
من ميصع القرار، المدير أم الصفوط؟»

داسم «لصفوط أن تتحد القرار فإن الواحيات المهمة سيضعى
بها بالتأكيد».

كلمات أخرى، إذا كنت تريد أن تحصل على التأثير المعتمد الأكبر فانت تحتاج إلى أن تظل مسيطراً على أولوية وضعك. هذا بالسؤال بعدة أسئلة بسيطة، يقترح باع عالا هير، وهو مدير تدريبي سابق لدى لوس انجلوس تايمز، ومساعد مؤلف لـ (طاووس في أرض الطاريق حرامه من الإبداع والضعف) (طبعة الثالثة، سريبت كويلهبر، 2001) ما يأتي:

ما «لعم» الذي سيكون له التأثير الأكبر في فريقى ومنظمتى؟

ما المهم عند مديري؟

ما الذي سيحدث فرقاً كبيراً في نجاحي الشخصي؟

ما الذي سيكون له التأثير السببي الأكبر إذا لم أفعله؟

مثالياً، أنت تريد أن تعالج مجموعة من المشروعات، سوف تفيد بمجموعها، شركتك، ورئيسك وفريقك وداتك. ضع في النسبة تلك المشروعات التي تفيد القسم الأوسع من هذه الدوائر.

ينبغي أيضاً أن تحلل المشروعات «بكيمية اتصالها بالهدف المقصود للفرد» كما يقول هاورد غولدمان مؤلف «احتر ما يصلح للعمل» (وينفيلد بزنس بريس، 2004). «المقصد المركز عليه هو نقطة التقاطع لإستراتيجية طويلة الأجل ومسلمات دقيقة تعبر الأجل الطويل».

عند وضع أولوياتك انظر أولاً كيف يترافق كل واحد من مشروعاتك المحتملة مع إستراتيجية مشرعة، وحد في حسابان أيها يستطيع أن

أي مشروعات تمتلك الإعلان البارء؟

يحرك طريقه أكثر فاعليه الشركه باتجاه اهدافها. إذا كانت العودة إلى النمو أولوية، فركّز على ما تستطيع أن تفعله كي تساعد على دعم حمل القمة كيف نحصل على أكبر تأثير في اكتساب زبائن جدد، ومبيعات متزايدة أو توسيع التوزيع؟

ثم اكتسب خصوصية أكبر إذا كنت مدبراً موصوفاً بمبيعات مترابطة، كما تقول أنيت ريتشموند. لمديرة في مجموعة ريتشموند للاستشارة فخذ في الحسبان هذه الأسئلة:

«ما الذي ساعدك أكثر؟ مواد تسويق جديدة؟ موظفون إصليون؟ تغيير الإستراتيجية؟ خنر لمشروع الذي سيكون له لتأثير الأكثر سرعة». تم النظر إلى أي من مشروعاتك يساعد مباشرة أكثر أهداف رئيسك في السنة القادمة؟ عند الشك، اسأل.

ثم انظر إلى حياجات فريقك كيف تستطيع على قصص وجه ان تساعد أعضاء فريقك في الوصول إلى أهداف إدارية؟ كن حذراً من أن تستبعد ما يبدو من مشروعات أصغر يمكن أن تساعد على وصول تقارير المباشرة إلى أهداف العرض. دعمك هنا يمكن أن يؤدي إلى أرباح كبيرة بمعنى الولاء.

ما إن بأحد في الحسبان الأهداف الإستراتيجية للشركة، وأولويات رئيسك وحاجات فريقك انظر كيف تعيق أهدافك الشخصية من جهة يجعل «الجيد الأكبر» على مهلك الشخصية مما يجعلك لاعباً

في الفريق مع رؤية إستراتيجية وسعة، من جهة ثانية ما كل المؤسسات حاذقة في استكشاف الناس الذين يعملون من دون أمانة. لذا فانت لا تستطيع أن تحمل هذه الحبارات في فراغ.

تقول المستشارة الإدارية كريستين اربوئد: «وضع الأولويات جهد جماعي»، اجلس مع رئيسك، «وتناقش المخططات الإستراتيجية المتعلقة بالعمل، والمسروعات الجارية والمشاريع المحتملة على مدى سنة القادمة، وما إن تحسب على قائمة لاحتمالات فاقدة ذلك لأولويات القائمة».

وضع أولوياتك هو نصف المعركة فقط، بعضهم قد يقول إنها لتصف المهل.

عليك بعد ذلك أن تعرض شجاعة قناعاتك، وبخاصة عندما تأتي في posterity، المشروعات التي لا نحصر على ترتيب دقيق، ونكتب دوائر قائلاً: كل posterity هي أولوية عليا لشخص ما آخر، من الأسهل بكثير أن نضع قمة أولويات، ثم نعوّق بمحاولة أن نقوم «بمجرد لقليل» من كل شيء آخر يصبأ هذا يجعل كل إنسان سعيداً الارتداد لوحيده ألا شيء مهما كان قد تحقق».



الحيلولة دون هدر الوقت

لديرون التأثفون للوقت هم في خطر شديد من لهدر طرف يلحق
النصر بك وشركك.

ولكن ثمة خبر جيد: حدد الخبراء مجموعة من الأنظمة والقواعد
الروتينية، وممارسات سهلة تستطيع أن تدمج في حياتك، وتجعل
الهدر بعداً.

كما سجد في معالات هذا الصم حتى تعبيرات صغيرة، مثل أن
تحصل على حقيبة معلقة للوقت من أجل ترحال العمل، يمكن أن
تسهل كثيراً الصعط المراقق ضغط الوقت إن وسائل الاسترخاء (مثل
التأمل أو اليوغا)، وحياة صحية طويلة، وبسيطة (بما في ذلك تناول
الطعام على نحو صحيح والتمارين بانتظام) كما تقود لطريق طويل
نحو الحيلولة دون الهدر، ولا تنس فيه التمييز. عندما يرفض أحد
مهمات ينبغي أن تعامل بحسب تقاريرك المباشرة، تخفض ضغطك.
وركر على أولوياتك الأهم، وشجع أعضاء فريقك على تطوير
مهارتهم الفنية. جميع هذه الممارسات معا ساعدك على خفض خطر
الهدر، لك، ولتسخدميك، ولشركك.

كيف تجعل معنى للحفاظ على وقتك وعدم هدره؟

ديفيد ستوفر

هل تميز نفسك في هذه الأوصاف؟

«يوم عمل حزين» هو نظام من ثماني ساعات ونصف الساعة حتى تسع ساعات من دون حساب العمل الذي تهدره في أثناء الحياة في المنزل.

«قصص غوين» هي «من المودة إلى اليأس» إلى ثلاثة تحتوي على ما يزيد قليلاً عن لحسن ووعاء من الزيتون، وقصص تروى بروح من التسوية اليأسية

«كان هناك معنى ما عائلتان ليل الأسرة المندفعة كما كانت هماً، والأسره المريحة التي بحيث أن يكون لو كان لديها وقت فحسب»

تصف أرلي راسل هوشانك أستاذة علم الاجتماع في جامعة كاليفورنيا بركلي وصعيل تستخدم لأسماء المستعارة في صحيفة تايم بيبي يلخص العمل البحث لعلي الذي استغرق ثلاث صميمات أمصتها هونشيلد وهي تلاحق ما يريد على أكثر من 100 قيادة لمستخدمين من شركة فورتشن 500.

إذا كانت لأوضاع التي تصفها تعرف لحناً مألوفاً هأت من بين
لرهم لصحم من الأمريكيين الكادحين، وأصحاب لصمير الحي،
وبناة القادون خلاف لمن يقودون لسيارات بسرعة نالعة في كل مكان
لدين يشعرون نالصفط لذي لا يصدق من الزمن.

ابتعد عن فكرة أن بعض الأنشطة

لا بد أن تشق الطريق باستمرار

إلى «مطابك أنشطه أخرى»

سرك هو بشيد قللاً من الشك في أن الحاجة إلى الوقت تسعو أكثر.
وعلى كل حال إنها تؤمن بحلاء أنصاً بأن هناك القليل الذي يستصعب
لأفراد صنعه من احل ان تكون الأمور أقصل «الاباء الان يحدثون على
بحو مترديد... عن الوقت كما لو كان صعبة إندار لعقوبة شخصية....
تبدو قيمتها تصعد وتهبط وفصاً لموى تتجاوز سيطرتهم».

عالم الاحتماع يسجل ويرفض عدداً من الطرق «للتعاض مع رباط
لوقت باعتبارها مسألة شخصية خالصة، ولتطوير ستر تيجيات
شخصية للتأقلم معها في حياة المرء «وهي تدافع بقوة عن فكرة» تلك
رباط الوقت يتطلب عملاً جماعياً بدلاً من العمل المردي على العاملين
أن ينحدوا مباشرة لمنظمة والمنظمين «لنقر العمل الأمريكي»

اعتماد هو تشيك الكلي تمريراً على العمل الجماعي يحمل شيئاً
من لفاحأة، في صوء الكثير من التقنيات من أجر سهيل انصراف
لوقت الذي يدافع عنه ناس اذكاء في اولونات اسجده، وهم يموبون

إن هناك حقاً طرفاً للأفراد والعائلات كي تكافح الحيوان أو تروصه
خلافاً للاستنتاج الأساسي في «تايم مند».

1- اقلب صلتك مع الوقت

لعريشة «ثوميدة» لتحرير نفسك من سيطرة الوقت والسيطرة عليه
أن تتخذ أولاً تحولاً أساسياً في كيفية تفكيرك فيه، ابتعد عن فكرة أن
أنشطة معينة ينبغي على نحو مستمر أن يمسح مجالاً «لطيب» أنشطة
أخرى. التحرك نحو الفكرة التي تنشطك على درجة من الأهمية كما
تشعر أنك مكره على أن تفعل، والحق أنها معرّمة. هنا ثمة طرق لفعل
ذلك

اجعل تركيزك على ما هو مهم جداً

به لأسهل كثيراً أن تكون مشغولاً جداً بدلاً من أن تكون فاعلاً جداً.
كما يقول آ روجر ميرل من شركه فراكلين كويك، لا يجادل ميرل في
النصعط المتزايد الذي يمكن أن تشعر به من جراء العمل كثير في وقت
قليل جداً، «ولكننا نطمح بسهولة بين ما ينبغي أن يكون تمييزاً دقيقاً
وبين ما هو ملح وما هو مهم. التمييز يمكن أن يكون ما هو ملح يمكن
أن يصبح إدماناً».

لدا جعل الأشياء المهمة أولاً، الحكمة من ذلك تصبح واضحة في
أزمة حقيقية، كما يقول ستانفورد سكهول من إدارة الباحث د. كينث
ر بيلير «عندما يكون صهل ما مريضاً أو يعوق أحد وديت يصبح
لدينا مدكرون كسروى بما هو مهم ويصبح أوبوبسا واضحة جداً».

خبري حديثك إلى نفسك

خذ في الحسبان ما سسمه عالم النفس روبرت ديمون الاثباتات، «عندما تكون مشغولاً بامتحان هالك تتحدث دوماً إلى نفسك عنه»، وهو يلاحظ أن إصابة هذه الرسائل قوية حقاً. «يستطيع أن يصنع النتيجة التي تتوقع حقاً أن تحدث» كما يقول.

حاول إعادة التأكيد الإيجابية مرة تلو الأخرى، على سبيل المثال «أنا منضبط في صرف وقتي» لتعريض ضروري لتحقيق النتيجة المرجوة.

اعترف بأنك لا تستطيع أن تفعل كل شيء

يقول ريتشارد سايل وبيورمان في كتابه (نهف المعلومات) إن كثيرين منا يسعدون على إيجاد صعوبات الرمن التي نذكرها بواسطة الاشتراك على سبيل المثال بحشد من الصحف والمجلات. «أنت ترحب بكل واحدة كما لو أنها ستؤثك عنصرك في حبة سادي الأشخاص المطلعين»، ولكن سيكون هالك دوماً مطبوعات أكثر واحتياجات كامنة أكثر في وقتك بحيث تستطيع أن تحافظ عليها، ويحادل وورمان بأن لحل يكمن في الاعتراف بأنك لا تستطيع القيام بكل شيء، «بصيق ميدك» باتخاذ خيارات صعبة حول ما يستحق انتباهك

المهمة والاهداف ذات المدى الطويل تعطيك شعوراً بغرض أكبر في الحياة

تمتع بعمل الشيء، وليس بأنه عمل محسب «مرض السرعة» مفهوم تطور على يد العالم النفسي بروس أ بالدوين لذي يترأس شركة

كيف تحمل معنى الحفاظ على وقتك وعدم هدره؟

الاستشارات «د يركشن د ايتاميكس» وهو يعرف مرض السرعة إلى «الحاجة التصاعدية إلى إنجاز العمل». ومن شحيص هذا المرض لشمائه يقول بالدوين، عليك أن تتفهم «المشكلات لحتمية والتأخيرات التي هي جزء من الحياة وأن تتمتع بحريتك وهكذا سوف تحدد نفسك راعباً في طاله التضاؤل، لأن لديك مثل هذا الوهب الجيد».

2- قزر إلى أين تريد أن تذهب، وخطط للوصول إلى هناك

به درس قديم مألوف ولكنه يعتمل الإعادة وومن نحن الحشود الصغيرة التي تسمى باستمرار، يقول حالك د فيرنر اسناد الإدارة في جامعة ريك هورسب- يجب ان يُعامل الوقت بعذة مصدرًا، و«يوزع حيثما يكون مطلوباً أكثر».

ولكن عندما يتصر الامر بهذا المصدر الخاص، نراه يلاحظ حصصاً لأكثر الأشياء أهمية «تبدو مختلفة أكثر فأكثر ثانية»، إنه يكرر الحقيقة الثالثة، وهي أن وضع الهدف هو الخطوة الأولى من أجل تحصيل وقت مناسب أكثر، ولدى لحبراء كثير من المقترحات حول كيفية معالجة هذا.

ضع أهدافاً طويلة الأجل

يقول ستانفورد بيلتر إن مستكشماً قطبياً مشهور قال له ذات مرة «تستطيع أن تمشي أسرع فأسرع حول خط الاستواء، ولكنك لن تستطيع البتة الوصول إلى القطب الشمالي».

وهكذا احرم أمرك وحدد ما تريد أن تتعمره في نهاية المطاف لطويل بقدّم اندروح دوبرين، المستشار وأستاذ الإدارة الجامعي في معهد روتشيستر، أهم «الأسباب للقيام بذلك» المهمة والأهداف ذات المدى البعيد تعطيك إحساساً بهدف أكبر في الحياة، أنت تحسّن مراكمتك في العلاقة مع العمل والأسرة والمجتمع، وأعمدتك قادر أنصاً على نحو أفضل أن تتحمل المنعصت القليلة التي يواجهها أي واحد».

لا تأخذ على أنه يعني أن هذه الأهداف ينبغي أن ترشدك في كل عمل. ذلك من شأنه أن يجعل محل نوع من سجن الوقت سوع آخر، ولكن إذا وضعت لأهداف على الورق، حينما تطلع عليهم مرة أو مرتين في الشهر فربما أنك ستدّهن أن تحدكم ستساعد على توهير الوقت ربما لأنها تحدم ضمناً كأولويات.

أوجد خطة أسبوعية ثابتة

انظر إلى الطريقة التي تريد أن تصرف فيها وقتك بمعنى هئات الأنشطة عمل ومقرر تعليمي وتمارين وأنشطة مع الأسرة واستحمام، وهكذا حدد عدد ساعات الأسبوع التي ستصرفها في كل هته

من ترسم خططك الأسبوعية العامة، استخدمها كي تساعدك على ر تحافظ على بقاعك مع مره كل أسبوع، من حيث تقم تقريباً في علاقتك مع الوقت المخصص لكل فئة كبيرة. وعندما تقترب من نهاية الأسبوع حزن تعطى وقتاً أكثر للأنشطة التي كانت ذات اهمام محدود في بداية الأسبوع.

ضع أهدافاً أسبوعية ويومية أساسية

ما إن تحصل على برنامجك الأسبوعي الساري ستكون جاهزاً لتعدّ به بالتخطيط كل أسبوع في بداية تلك الأيام السبعة. ينصح ستيمن كوفي ورهافه باحتواء عائلتي أسبوعي حول مادة معينة، بحيث يتحدث كل واحد أو واحدة عن التزامه أو التزامها والموضوعات الرئيسة من أجل الأسبوع القادم. وساعد أعضاء الأسرة على إبعادك عن السماح لتلك الأشياء الملحة وغير المهمة في إعطية على الأشياء المهمة المرتبطة بأهدافك طويلة الأمد.

وعلى وجه مشابه، ولكن على أساس هادي وبأساس رسمي أقل، ابدأ كل يوم باجاء قائمة بالاشياء الثلاثة أو الأربعة التي تريد أن سجرها في ذلك اليوم ويصّب ستافورد ييلتر هذا بأنه: «تمرين بسيط مفضل يبدو أنه يساعد الناس على التركيز، والأشياء آخر النهار أنهم محبطون».

3- احرص وقتاً أكثر على أساسيات مهمة

للحروب من ارتباط الوقت استخدم جزءاً من وقتك في أنشطة تسمح لك بأن تكون أكثر إنتاجية كل الوقت.

مارس التمرين إذا كانت حياتك تعتمد عليه

كذلك إن تراكم معطيات البحث تشير إلى أن الوقت الذي انقضى في تمرين بدني دوري قد أعطى إنتاجية شخصية جامعة أكبر، إحدى

لدراسات على سبيل المثال أظهرت أن العاملين الذين يمارسون بانتظام غائبون بمقدار نصف الأيام، ويحصلون على ادعاءات بمقدار النصف من التأمين الصحي تقاس بالدولار بوصفهم مستخدمين لا يتدربون.

توقف عن متابعة عجز اليوم

في بداية التسعينات كان الناس نامق بمعددا 8.5 ساعة في كل ليلة، كما يقول تيموثي رويهر أستاذ طب النفس في جامعة ولاية ويس ومدير الأبحاث في مستشفى هنري فور. لملفات اليوم ومركز لأبحاث في ديترويت. «المعدل الآن 7.5 ساعة». يقول رويهر. إن غالبيتنا تحتاج لى تلك الساعة «الصائغة» التي ستج عنها لدى معظم الاشخاص فقدان نحو 20% من كفاءه الأداء».

لا تهمل الجانب الروحي

في العادات اسبع للناس الماعلين جداً يسعون ستيمن كويك إلى لاستشهاد بالقول الذي يُنسب إلى مارتين لوتر «سدي الكثير لأجركه بيوم». «سأحتاج إلى اىق ساعة أخرى على ركعتي» من أجل أن وصل فكرة. عندما أأحد وقتاً كي يقترب من «العهد الروحي» بره ينتشر كالمطبة فوق كل شيء. آخره. ويحاول روجر ميريل بأن القراءة المنتظمة للأعمال لتقنية للإبداع يمكن أن تساعد الجهد للحصول على ما ينجر أكثر «المشاركين في الحلقات الدراسية لحاصه بقرون بانتظام بالآثير المدهس لسحير 10 أو 15 دقيقة كل يوم مثل هذه الأعمال»

خذ وقتاً من أجل ألا تفعل شيئاً

يصنع عالم النفس بروس^١ بالدوين قائمة «بالمعتقدات اللاعقلانية» حول الاسترخاء، و«التصحيحات» التي تعرض حقائق عقلانية عن المسألة، تتضمن:

وقت للمتعة مبرر فقط كمكافأة على العمل الصعب،

تصحيح: «عدّ وقت المتعة «تمويضاً صحيحاً».

لا يوجد ارتياح عندما يكون هناك عمل ينبغي أن يُنجز.

تصحيح: العمل لن يُنجز أبداً. عليك أن تقبل عمالك كعملية متطورة.

إذا تركت نفسك تسترخي، فإن كسلك الموروث سوف ينفجر.

تصحيح: أنت لست كسولاً، أنت مبعث إعجاب أن نراهم ويعبئ نفسك عاطفياً مثل الناس الآخرين تماماً.

4- اخترا إدارة لوقت أساليب مناسبة لك

سُئِلَ هوثيند القيمة النهائية لأساليب إدارية لمرح من طويل، «على نحو متناقض» ما يبدو أنه يسرع الآباء لعاملين كحل لتماسك وقتهم الكفاءة وتجرو الوقت يمكن هيم بعد أن يبدو كمشكلة في حد ذاته» ولكن هناك طرق فعالة لمقاومة أن تصبح معرقاً بإدارة الوقت كأي شيء آخر.

قل «لا» فقط

تقول المستشارة باربارا، حبراهام، «يقولنا (نعم) عندما نريد حقاً أن نقول «لا» لأحد ربما صئلاً على حساب ألم صوبل «الأجل».

وهي تجادل أننا نستطيع، بل يجب أن نظهر تأثير الكسب - ألم بأن نقول «لا» عندما لا نريد القيام بشيء ما، ومن بين الموائد التي نعدّها: «نحن نضض الضغط، ونعزز لإنتاجية. وتكسب السيطرة على حبل حياتنا بممارسة قدرتنا على اتخاذ الحيارات».

قاوم الإلحاح على جعل كل شيء كاملاً

ميريام أدرهولدت إليوت، سائدة سائمه لشرييه في جامعة «بورث كارولينا» في شارلوت، تصف نفسها ككالمية «مستعيدة» تقول إن الكمل لا يستصيع أن يدع مشروعاً يدب لأنه ليس صحيحاً «بيته على وجه الله تعلم متى تتصرف. مبرز نقطة تقلص نعود وتتحرك منها إلى شيء آخر

نعم، نعلم، ولكن افعل ذلك بطريقة قناسيك

يقول المستشاره والمفكره أن ملك عي كوبر في كتابها «الأساليب للأوقه لإدارة الوقت» «إن وضع فوائهم، والمحافظة على مقعدك بطيماً وشغله بانتظام، قد صُممت من أجل المفكرين الخطيين». وتقول في لجانب الآخر هناك المفكرون التحويينون الذين هم أكثر راحة على مقعد وشر ويقومون بعدة مهام في وقت واحد، من أجل هؤلاء أساس توصي «سك عي كوبر» بمقعد مع أكوام من الورق.

كيف تجعل معنى الحفاظ على وقتك وعدم هدره؟

«إن رثيك من ذوي التفكير الخطي ربما رئيسك من بينهم، سوف يرون «أمراً مرثياً» أكثر من «خارج عن السطوة».

قراءات إضافية

First Things First: To Live, To Love, To Learn, To Leave a Legacy by A. Roger Merrill, Stephen R. Curry, and Rebecca R. Merrill (1994, Simon & Schuster)

Getting It Done: The Transforming Power of Self-Discipline by Andrew J. DuBrin (1995, Peterson's/Pacesetter Books)

It's All in Your Head: Lifestyle Management Strategies for Busy People by Bruce A. Baldwin (1985, Direction Dynamics)

The Perfectionist Predicament by Miriam Adderholdt-Elliott and Susan Meltzner (1991, Morrow)

Sound Mind, Sound Body by Kenneth R. Pelletier (1994, Simon & Schuster)

Successful Time Management: A Self-Teaching Guide by Jack D. Ferner (1995, John Wiley & Sons)

The Time Bind by Arlie Russell Hochschild (1997, Metropolitan/Henry Holt)

Time Management for Unmanageable People by Ann McGee-Cooper (1994, Bantam)



دُونُ فِي مَلْفِكَ!

اثنتا عشرة فكرة لتعزيز الإنتاجية الشخصية

ديفيد ستوفر

يسعى الأمريكيون إلى وضع حيوية إضافية في يومهم بوساطة جرعات منداولة بدءاً من الجبرائيل وانتهاءً بـ جينسينغ، من دون أن تكون ذات أصول دوائية. تحدث هاروارد مانجمنت الحالية، لمقاربة التي تعرفها على نحو أفضل، واستشارات الخبراء.

هؤلاء الناس، مثلك، أنجزوا في ميادين متنوعة ترتبط بالإنتاجية شخصية، واجهوا مطالبة أكبر في وقتهم وطاقاتهم، طلبنا حلولاً تصلح لهم، ويمكن أن يؤدي العمل البارع من أحلك أيضاً. لذا تابع الصراء، وخذ ملاحظات، وأعط نفسك حيوية في قدرتك.

1- اقبل عاملنا غير الكامل

لتحلي عن لكم به هد ما يحث به المستشار والمتحدث المحقر ولف ج رينك لدي يترأس شركة في كلارك سعين، ميريلاند «الديرون» متأثرون بالكمابه يعجرون «سليبيسيي»، كما يقول وينك» لأنهم غير

فدريين على أن يفوضوا ويتركوا قوتهم «المشكلة» الحياة والناس، والعمل، وحتى لطبعة هي غير كاملة» الحل «تقلّ عدم الكمال كنظام طبيعي للأشياء» ولكن توقع لأفضل لأنه في معظم الوقت سوف تحصل على ما تتوقع».

2- أصف قليلاً من الوقاية

يقول روبرت باول بوصفه رئيساً بمعهد الأمريكي للطلب الوقائي في فاربينغتون هيلز، ميتشيغان «حاول أن أمارس ما أشرت به لزيادة إنتاجيتي الشخصية». ذلك يتضمن العادات العسكية الجيدة التي يعرفها كثيرون منا جيداً، ويمارسونها على نحو متقطع: «أتناول إفطاراً كل يوم محاولاً ألا يكون حميماً، أحد من اللحوم و لكوлистرون، وأحافظ على وزي، ومن أجل أن أحافظ على ذلك بانتظام لعب التنس، ومارس رياضة المشي الهوييا، ولمدة أسبوع أسبق في التأس مرتين يومياً».

ويهم باول، معترف أنه «ليس من السهل تغيير أسلوب الحياة»- إن لمفتاح هو: «أن تحدث تغييرات بسيطة مع الوقت بدلاً من أن تحاول تأخير سلوكك مرة واحدة».

3- شكّل ذلك اللحاء المخي

هكر هن استا حيتك سوف تخلق داما كانت د اكرتك أخصر؟ انصم لي الحشد «هذه الأيام أساس كثر يشكون من قصور الذاكرة لأن لدينا ما هو كثير جداً لتذكره» هذا ما يقوله باري غوردون أستاذ

دراسة الأعصاب ومدير عيادة هوبكنز لكثرة في السيمور، ميريلاند «هل تذكر متى كان جهاز تمارك مؤقفاً من أربع قنوات، ولا يوجد جهاز التحكم عن بُعد؟»

كن انتقياً في اختيار ما تتذكره، ويصح عورون: «لأنك لا تستطيع أن تتذكر كل شيء، وحمل دوماً قلماً وورقة»، وحينها يمكن أعد ما نحتاج أن نذكر. أي انعماس فاعل مثل الإعانة، سيب هره بلداكره. هذه الهزة عندما تتلقى المعلومات بشكل سلبي، أدخل الحواس على سبيل المثال، متذكراً ليس فقط كلمة «تفاحة» بل أيضاً «حمراء» و«دات عصير» و«قطيرة» و«مهم».

هذه التسميات المتعددة محرونة في مواقع دماغية مختلفة «نقدر ما يكون لدينا ترميزات أكثر يكون من المحتمل أن نتذكر أكثر، كما يقول عورون. إذا كنت حاداً لتكون قلقاً على ذاكرتك فإن عورون يضيف «ذاكرتك هي بالتأكيد في أحسن حال». انعم له تأثير ان ناهدين على الذاكرة لديك الكثير من المعرفة كي تفرز من خلال استرجاع المعلومات. وتشعر أن الوقت يتباطأ فيما أنت تتقدم في السن، ولكن الدراسات تبين أنه مع إعطاء مزيد من الوقت، فإن ذاكرة الكبار في السن هي بالجودة نفسها عند الأصغر سناً» كما لاحظ عورون.

4- أبعد الضغط السيئ

يقول بروس مونرو، مدير لطب السلوكي في معهد جاكسون هول لطب الضغط في ويلسون، وبومبيغ «بعض الضغط جيد، إنه يجعلنا

سهوهم ويقوم بعمل ما»، أما الضغط السيئ فيأتي من أشياء يشعر بأنك لا تستطيع أن تسيطر عليها، العمر البارع أن نجد طريقة كي تشعر بأن لديك مقياساً ما للضغط حتى يدوم يكن من الممكن أن تسيطر عليه حقاً»

ويقول مونرو، «أحياناً يعني ذلك أن تعثر الضغط، سأقول لمريض أن يعيش في الحمام ونضحي المرحاض، ذلك العمر أو ما يشبهه من عمل آخر قد يمكن أن يكسر الدوران اندائم للضغط، حيث تأثيرات ضغط قوري واحد ينتقل إلى مناطق أخرى»، مثل هذه الأساليب تساعد على حبس الضغط إلى «مستوى قابل للاستعمال، حيث نحصل على شعور بالسيطرة، ونحوه من سيئ إلى جيد».

5- لعب على الساعة (السيركادية): (المكررة كل 24 ساعة تقريباً)

يقول روبرت سابولسكي الأستاذ الجديد في جامعة ستانفورد «إنه يتعامل مع مصدر جديد للمرح والضغط، إنه الأول «كان عني أن أصبح أكثر فعالية بكثير بشأن الوقت»

هدفه الأساسي «محاولة بقاء مدة منتصف ما بعد الظهر أنا لأن أقوم بكل تماريني في منتصف النهار قبل غداء خفيف جداً، كي يبقى فقط بعد الظهر أقوم بجميع قراءاتي في الساعات الأولى القليلة للنهار، ثم هاتي المساء ثم أقوم بأعمال مثل الرد على الهاتف وكتابة رسائل البريد الإلكتروني».

يمدح سادوسكي الوعي «سيركادي» (المتكرر كل 24 ساعة)، اجعل هناك تلاًوفاً ما بين أفصل ووسو وفات ليوم بعملك الأكثر الحاجاً والأكثر غباءً.

جاء المستشار أندرو ج. دوبرين بحل سيركادي بطريفة مختلفة «في وقت باكر من هذا العام عانيت هبوطاً في إنتاجيتي. وأنا أتمق لكثير من وقتي الأساسي على اسريد الإلكتروني، بما في ذلك حل بريدي الإلكتروني مثبناً». هذا ما يقوله أستاذ معهد روشستر لإدارة التقنية. «أنا ستنهيا بحالات الطارئة. أنا لا أتعامل ابته مع لبريد الإلكتروني أو الإسرت في أثناء العمل الأساسي».

6- التقط متصلين بك في شبكتك:

لمسؤولة المقايبة المختصة «ليزا كاناريك» التي تترأس «كل شيء» مخطط في الأساس. تعرض هذه المكرة «إلتاحية» قد اصصت عنوان شبكي إلى رسالتي البريدية الصوبة. كبر من لمصلين ثملوا بمسألة معلوماني. ووفروا الوقت لهم ولي»

7- انخذ الرؤية البعده وأقلع

لستشار الما رب والتميزي «جيس ب أندرسون» رئيس مجموعة هيده أندرسون في قيبا وفرجييا يوصي بصيرين إنتاجيين من ذوي الملاقة التبادلة

فحوص الرؤية

لا أحدث عن الإبصار، بل أطر إلى بعيد لي أين تريد أن تكون بعد عشر سنوات من الآن؟ ثم تعود إلى الحاضر. خمس سنوات ماضية، لسنة لأية الشهر المادم الأسبوع المادم هذا يحبك ما إذا كنت تحرك في هذه اللحظة إلى حيث ما تريد أن تكون في 10 سنوات»

ر.و. غيت ويز

إنها الراحة والاسترخاء وإعادة التمكيز، إنك لا تعيد شحن بطارياتك فحسب «كما يقول أندرسون، «أنت تتعد أيضاً خطوة إلى الوراء، ناظراً إلى أين أصبحت وإلى أين تريد أن تذهب».

8- اتصل كي تهيمن على الغلق

استقراً إلى المعاضر في مدرسة هارمارد الطبية لإيواردم هالويل (دكتور في الطب) هان الغلق «السمي» غير المنتج «ياكل من قلوب كثير من الناس في مجال العمل التجاري اليوم»، وصفته لتحييد تأثيراتها هي «الترايص...»، والشعور بأنك حر من شيء أكبر من ذلك».

خطوات هالويل نحو الترابط في مكان العمل تتصمم. «ن» تقول. مرحباً، تحديد تواريخ الطعام، إرسال بريد إلكتروني ودي أو مرآحي... لمرح. لعموية، الصحتك. «أظهر اهتماماً بأعمال الناس الآخرين، طلب الصيحة. مقر العمل المنص هو المقر الذي يقدر آراء الآخرين. من دون تواصل أنت تفلق، وبه أنت تردهر».

9. تعلم كيف تتجح في الحصول على دولارين

يقول جوناثان روبنسون لمعالج النفسي ورئيس حقة بحث في سانتا باربارا، كاليفورنيا: «في 97 حالة من أصل 100، حالة نحن نعرف كيف نحدث تغييراً بريد». الحاجز ليس نقص الحكمة. إنه نقص لحافز».

ما هو حل روبنسون؟ «أقم عمداً مع نفسك يضمن إتجاهات نوعية من أجل الأسبوع القادم، في كل واحد أنت لم تصل إلى الموعد النهائي. أنت تكسب دولارين من كل واحد لألم من اكتسب المال أكبر من ألم الإمساك بحيه أو ممارسه أو عرض عمل ما آخر».

10- امش مع النار

يقول أساد علم النفس في جامعة شيكاغو ميهالي سيكريسميهالي «التدفق هو الشعور بالوحيد الذي تشعر به عندما تكون مشغولاً كلياً في عملك عندما تكون في حالة بدني يدو شاطئك أنه يحملك مثل بيار قوي . . . النشاط هو مكافأتك... الساعات تمضي مثل الدقائق، وأنت تفقد الوعي لما يجري حولك».

من أجل ممارسه لتدفق غالباً يصبح سيكريسميهالي قائلاً «جرب أن تنفق وقتاً أكثر على الأشياء التي تتمتع بالقيام بها أكثر. كذلك وسع مدى أسطنتك. ولا تنظر فقط إلى خارج عملك، الناس يحدون غالباً التدفق في عملهم أكثر من الأنشطة التي لا يوجد فيها عمل».

11- أحصِ فضائل كل يوم ويمكن أن تكون أفضل

يقترح المدرب التنفيذي (تشارلز د. باكيهام الذي يتراهن ستر اتحيات «ستارز» في ميثاقه، مبرلايد أن تحتتم يومك أو سبوعك، ومشروعك بتمرين. سوف حبه أكثر في المرة القادمة، كتب عن الشيتين أو ثلاثة الأشياء التي قمت بها وكانت مقربة لك أكثر شخصاً، على سبيل المثال، تحذّر هدف، أو عرض امض، ثم ضع قائمه بالاسياء التي أحببت تحسينها بطريقة ما في المرة القادمة.

«فائمه ما حبه أكثر هي لمسه مهمه على تظهر، كما تشرح باكيهام، «تقدم قائمه المرة القادمة أهداها نوعية من أجل الاستمرار في الميام بما هو أحسن».

12- اقفر من أجل المرح

تقول مستشارة دالاس «آن ماكى كوبر» من دور إيفاش بمسك بانعام بالصحك وما يشبه لعب الأطفال سيتناقص عملك مع الوقت أكثر فأكثر وهي بعيد قصة مجموعة رباتن كانت مسؤولة عنهم لبصعة «سابع، عندما «فوحثوا بحد جديد و سع، كان ردة فعلهم قضاء يوم في مزرعة، «إطلاق النار على علب من لتلك من وراء سياج، والتأرجح على شجر الكرمه، ولعب بكره السنه، وبعد ذلك توصلوا إلى حلول ساحرة لمشكلات عملهم الحدي ما كان ذلك ليحدث من دون الخروج من لروتين الممار والامتناع بالمرح.

قراءات إضافية

Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life by M. L. Csikszentmihalyi (1998, reprint edition, Basic Books)

Getting It Done: The Transforming Power of Self-Discipline by Andrew J. DuBrin (1995, Perseus/Pantheon Books)

Memory: Remembering and Forgetting in Everyday Life by Barry Schacter (1996, Intelligents Amplification)

Organize Your Home Office for Success by Lisa Kanarek (1998, Blakely Press)

Time Management for Unmanageable People by Ann McGee-Cooper (1994, Bantam)

Why? Controlling It and Using It Wisely by Edward M. Halliwell (1997, Pantheon)



خمسة أسئلة لتشجيع المديرين على التفويض مع جيفري بيفر

عروف المديرين الشائع عن تفويض المسؤولية هو موضوع أثار طويلاً اهتمام جيفري بيفر المؤلف المشارك مع شارلر أوريلي لكتاب (قيمة حملة: كيف نحقق شركات كبرى نتائج غير عادية مع أناس عاديين) (مطبوعات مدرسة هارفارد لعمل التجاري، 2000) يقول بيفر إنه ثمة دليل متصاعد من إعطاء الناس مسؤولية أكثر لاتخاذ قرار في أعمالهم يؤكد إنتاجية أكثر، ومعنويات والتزاماً ولكن على الرغم من هذه الفوائد كثير من المديرين عازفون عن التحلي عن الصبغ وقد سألت «هارفارد ماينجمنت الحالة» منذ عهد قريب بيفر

في بحث يساعد على شرح أسباب مثل هذا المزوفاً، وأي شركات تستطيع ذلك لتجاوزها؟

1- ما الخطوة الأكثر أهمية التي تستطيع الشركات اتخاذها لتشجيع المديرين على التحلي بمسؤولية أكبر؟

إن مراقبه كيف يتصرف الأشخاص من حولنا هي إحدى الطرق لأولية التي سستعين بها لتعلم. إذاً، إذا كنت أريد منك أن تقوص أكثر وأن تلجأ إلى الإدارة المحهرية شكل أقل، علي أن أعكس ذلك في سلوكي فالمقام الأول الذي ينظر إليه كل مدير لتحديد الطرفه الأمثل للتصرف يكون بالنظر إلى سلوك رؤسائه.

2. كيف نصف بإقناع قيمة التمويض لوطف ثانوي؟

أنا لا أعتقد أن أحداً «يصف» قيمة التمويض، على الأقل كطريقة لتفسير السلوك. لد فإن احص شيء نقوم به هو شكل ما من التمرين لتحريبي، بحيث يرى الناس هوائد التمويض، وكلفة عدم القيام بذلك، بعض هذه التمارين تتضمن تمارين حل مشكلة نعلم الناس عبرها أن عدم لحصول على الخبرة من الآخرين يقود إلى حلول أسوأ

بعض التمارين يتضمن أن تحمل الناس مراقبين، الأكثرها عالية يدعى «قوة النجم»، وأن يكون لدى الناس حبرة عديمة القيمة. فإن هذا شيء ما يشير إلى ردود أفعال قوية لطرح المسألة بلطف

صدقوني إن «إعلام» الناس بموائد التمويض ليس له تأثير على لإطلاق. نظراً لأن الإحما الذي سيلجأ بالنصيحة يكب عديده ومفلات لا تفعل سوى أن تؤكد ذلك.

3- هل البنية التنظيمية فاعلة؟

على الإطلاق، إنها تؤثر في السلوك عن طريقين:

الأول أنها ترسل إشارات إلى المديرين عن نوع السلوك الذي تحده المنظمة الأكثر قبولاً، على سبيل المثال في بنية تنظيمية محددة حيث توحد مركبات إدارية ضئيلة، ومدبرون لديهم امتدادات واسعة من الصلص، بهم الناس ان ذلك التفاوض هو لقاعدة. قابلاً بمعنى واقعي جداً. فإن البنية بما من تمهيل لتفاوض أو تعيقه بطبيعة الحقائق التي تواجهها وقوتها

لشركات ذات الطريق الوحد يمكنها أن يفرض بموضاً متر يداً، وتعين مدبرين من درجات أعلى و أكثر مسؤولية. وكلما أصبحت هيئة المديرين أكبر ستكون أقل قدرة على الإدارة الصغيرة.

4- هل هناك الكثير من التركيز على فرض القيادة؟

نعم، والمشكلة تتسع فوق الشركات لتتضمن صحافة العمل، ولكن هذه قصة أخرى. إذا كانت مؤسستك توفر القادة البطوليين عندئذ سيكون مديروك في طريقهم إلى عزوف طبيعي عن تفويض المسؤولية

أحد الطرق التي تشجع فيها اشركات مدبرين بطوليين هو تزويدهم بعشده من الرفاهية، من مكاتب أنيقة وأماكن لوقوف السيارات، إلى غرف الطعام، والسفر بالطائرات. إنه لأمر صعب أحياناً بالنسبة إلى المديرين يمثل هذه المزايا أن يعهدوا بالمسؤولية للمساعدين.

نميل المؤسسات التي تسود فيها روح التفويض إلى أن تكون مؤسسات ذات ثقافة مساواة، وهي ما تجلب في أشياء مثل مربيبات مكتب

ممنوح والاهتقار إلى شعارات الرموز اربعه وهذه تساعد على وجود
حساس لدى العاملين بأنهم متساوون نسبياً.

٩. هل يمكن الاستفادة من الإتيان بموظفين جدد لتشجيع التمويض؟

هذه خطوة مهمة أخرى يمكن أن تتحددها الشركات. ألا وهي توظيف
لأشخاص المستبدين بطبيعتهم التي بدورهم تقلل من خطر بناء مؤسسه
بفدر العمل الجماعي.

كيف تقرر أسلوب إدارة مرشح؟ مما لا شك فيه أن التنبؤ الذي
يعتمد عليه أكثر هو السلوك الماضي، نمط الإدارة بوضع قاعدة فكره
معينه. وبهذا من الصعب التعبير له على الشركات أن يصدر بحد
إلى الطرق التي يقارب بها المرشحين مسؤولياتهم على مستجد ميههم
لأوائل.

ومما يصل بالأداء السابق هو طبيعة البيئة الإدارية في المؤسسات
حيث عمل المرشح. إذا نجحوا جيداً في معطمة ما نعرف بأنها تدار
جماعياً عندئذ سيكون من المتوقع أنهم سيكونون مرتاحين في تحمل
المسؤولية في دورهم الجديد.



المساهمون

- ميليسا راھوني: هي مستشارة متخصصة في التطوير التنظيمي والتدريب التنفيذي، وهي محاضرة في MIT في مدرسة سولان لإدارة الأعمال.

ناول ميتشيلمان هو رئيس لتحرير في إدارة هارفارد الحديثة

- جيم ميلنغتون: هو مسهم في إدارة هارفارد الحديثة.

- كونستانٹین فون ہوفمان: هي مسهمة في إدارة هارفارد الحديثة

- ٹوم گرائیمنکیر: هو كاتب حر ومخرج الأخبار والمعلومات في كلية سوارثمور، بالقرب من فيلادلفيا.

دوايت مور: هو عالم نفس صناعي في شركة مور وشركاه في ضاحية بلاين، في واشنطن

- إدوارد بريوت: هو مسهم في إدارة هارفارد الحديثة.

جنيفر مكفرلاند، هو كاتب حر، يقم في سمرميل، في ماساشوستس.

روبرت ج توماس، هو باحث متخرج ورميل في معهد الصناعاتية للإستراتيجية في كامبردج، ماساشوستس،

- ورن بیسن: هو أستاذ جامعي ومؤسس مجلس معهد القيادة في جامعة ساونرز في كاليفورنيا، وهما مؤلمان مشاركان في «المحفا»

وعربيو الاطوار» تادريحهم فيهمهم، مع تعريف بأهميه تشكيل القادة
(مطلعة مدرسة هارفارد للأعمال، 2002).

جيمي غيتزمان: هو رئيس مجموعة الكرم الموحدة، ومستشار في شيسناب
هيل ماس شامبتس وهو أيضاً مؤسس الإعلام غير المحبوك،
- ديفيد ستوفر: هو مساهم في إدارة هارفارد الحديثة.



سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد التي هي الخاصة بالأعمال التجارية لتكملة الأمثلة لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في التعليم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في أحداث تغيير في العمل. تجس هذه الكتب نمواً للمديرين مهما كانت مستويات خبرتهم وتحاربهم، يبدأ بها أيضاً كبار المديرين التنفيذيين والمديرين العامين، إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب وتطوير التنفيذي.

| | |
|--|------|
| Harvard Business Review Interviews with CEOs | 3294 |
| Harvard Business Review on Advances in Strategy | 8032 |
| Harvard Business Review on Becoming a High Performance Manager | 1298 |
| Harvard Business Review on Brand Management | 1445 |
| Harvard Business Review on Breakthrough Leadership | 8059 |
| Harvard Business Review on Breakthrough Thinking | 181X |
| Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience | 2721 |
| Harvard Business Review on Business and the Environment | 2330 |
| Harvard Business Review on Change | 8842 |
| Harvard Business Review on Compensation | 701X |
| Harvard Business Review on Corporate Ethics | 273X |
| Harvard Business Review on Corporate Governance | 2379 |
| Harvard Business Review on Corporate Responsibility | 2748 |
| Harvard Business Review on Corporate Strategy | 1429 |
| Harvard Business Review on Crisis Management | 2352 |
| Harvard Business Review on Culture and Change | 8369 |
| Harvard Business Review on Customer Relationship Management | 6994 |
| Harvard Business Review on Decision Making | 5572 |
| Harvard Business Review on Effective Communication | 1437 |

To order, call 1-800-558-6700, or go online at www.HBSPress.org

| Title | Product # |
|---|------------------|
| Harvard Business Review on Entrepreneurship | 9105 |
| Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People | 5584 |
| Harvard Business Review on Innovation | 9145 |
| Harvard Business Review on Knowledge Management | 8818 |
| Harvard Business Review on Leadership | 8834 |
| Harvard Business Review on Leadership at the Top | 2756 |
| Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times | 8806 |
| Harvard Business Review on Managing Diversity | 7001 |
| Harvard Business Review on Managing High-Tech Industries | 1828 |
| Harvard Business Review on Managing People | 9075 |
| Harvard Business Review on Managing the Value Chain | 2344 |
| Harvard Business Review on Managing Uncertainty | 9083 |
| Harvard Business Review on Managing Your Career | 1318 |
| Harvard Business Review on Marketing | 8040 |
| Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance | 8826 |
| Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions | 5556 |
| Harvard Business Review on Motivating People | 1328 |
| Harvard Business Review on Negotiation | 2300 |
| Harvard Business Review on Nonprofits | 9091 |
| Harvard Business Review on Organizational Learning | 9163 |
| Harvard Business Review on Strategic Alliances | 1334 |
| Harvard Business Review on Strategies for Growth | 8850 |
| Harvard Business Review on The Business Value of IT | 9121 |
| Harvard Business Review on The Innovative Enterprise | 130X |
| Harvard Business Review on Turnarounds | 6366 |
| Harvard Business Review on What Makes a Leader | 8374 |
| Harvard Business Review on Work and Life Balance | 3286 |

To order, call 1-800-668-6780, or go online at www.HBSPress.org

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي - مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالعرض، تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى الكوثر في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة. والماعز ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك، سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

| | |
|---|------|
| Management Dilemmas: When Change Comes Undone | 5038 |
| Management Dilemmas: When Good People Behave Badly | 5048 |
| Management Dilemmas: When Marketing Becomes a Minefield | 290X |

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحن مهاراتهم وزيادة فاعليتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين المشغولين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثقافية المعتمدة والثقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

| | |
|---|------|
| Harvard Business Essentials: Negotiation | 1113 |
| Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation | 1121 |
| Harvard Business Essentials: Managing Change and Transition | 8741 |
| Harvard Business Essentials: Hiring and Keeping the Best People | 875X |
| Harvard Business Essentials: Finance for Managers | 0700 |
| Harvard Business Essentials: Business Communication | 113X |
| Harvard Business Essentials: Manager's Toolkit (\$24.95) | 2006 |
| Harvard Business Essentials: Managing Projects Large and Small | 3213 |
| Harvard Business Essentials: Creating Teams with an Edge | 280X |

معضلات الإدارة

عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من
صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتعلم لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما
تعرض لتحدي إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه
الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الناقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومعيرة ويسهم
في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صقوة الخبراء. باقة من الكتب الكرسة لتوفير حلول
للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب أسير بنية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة
التمييز ويعبروا محاكمات عقلية صائبة لدى معالجة معضلات الإدارة اليومية.

| | |
|--|-------------|
| The Results-Driven Manager: | |
| Face-to-Face Communications for Clarity and Impact | 3477 |
| The Results-Driven Manager: | |
| Managing Yourself for the Career You Want | 3489 |
| The Results-Driven Manager: | |
| Presentations That Persuade and Motivate | 3493 |
| The Results-Driven Manager: Teams That Click | 3507 |
| The Results-Driven Manager: | |
| Winning Negotiations That Preserve Relationships | 3485 |
| The Results-Driven Manager: Dealing with Difficult People | 8344 |
| The Results-Driven Manager: Taking Control of Your Time | 8352 |
| The Results-Driven Manager: Getting People on Board | 8360 |